



# **“FUNDAMENTO TEÓRICO: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN y EVALUACIÓN”**



# Índice

INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I: SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.....	4
CAPÍTULO II: CONTEXTO INSTITUCIONAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.....	24
CAPÍTULO III: DISEÑO DE LOS ESPACIOS DE ATENCIÓN DEL SIAC. ....	35
CAPÍTULO IV: INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.....	50
CAPÍTULO V: CALIDAD DE SERVICIO. ....	62
CAPÍTULO VI: DIFUSIÓN.....	77
CAPÍTULO VII: PERFILES DE LOS(AS) FUNCIONARIOS(AS) VINCULADOS(AS) AL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA. ....	89
CAPÍTULO VIII: PROCESO DE COORDINACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO. ....	103
CAPÍTULO IX: PLAN GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.....	122
ANEXOS .....	126
ANEXO I: DERECHOS CIUDADANOS ANTE LA ATENCIÓN DEL ESTADO.....	127
ANEXO II: GLOSARIO DE CONCEPTOS UTILIZADOS EN GUÍA METODOLÓGICA 2012. ....	139
ANEXO III: BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXO IV: MANUAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ..... <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
ATENCIÓN CIUDADANA..... <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	



## Introducción.

Uno de los objetivos centrales que se ha propuesto el Gobierno es promover y profundizar con apremio el proceso de modernización del Estado. Tal iniciativa comprende agilizar el impacto que las políticas tienen sobre la ciudadanía, buscando simplificar los procesos de tramitación y ampliar el acceso a las prestaciones de los bienes y servicios que entrega el Estado, tal esfuerzo tiene por objetivo el fortalecimiento de la democracia al promover la participación e inclusión de cada integrante de nuestro país como asimismo la eficacia, eficiencia y efectividad de las políticas públicas desarrolladas.

Tal contexto, releva al Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana en un sitio de importancia al interior de la administración del Estado, pues constituye por excelencia el vínculo del aparato público con las personas. El perfeccionamiento de este sistema, contribuye sin dudas a una gestión pública moderna, dinámica y participativa, cuyo foco total de atención y esfuerzos, se canaliza en satisfacer las necesidades y expectativas de las personas para contribuir directamente en la mejora de sus condiciones de vida y desarrollo personal, por otra parte busca estimular su participación en el quehacer estatal, con el objeto de entregar día a día una atención oportuna, cercana, y sensible en completa sintonía con las preocupaciones de las personas.

Para tales fines, el SIAC este año incorpora significativas transformaciones, expandiendo su alcance a los productos estratégicos entregados a la ciudadanía y gestionando la calidad de servicio. Lo anterior, orientado al mejoramiento sustancial de los sistemas de atención y de las prestaciones de bienes y servicios que efectúa cada institución. Este trabajo, sin duda abre nuevos y múltiples desafíos de gestión y diversas oportunidades de desarrollo organizacional.

Para contribuir al cumplimiento exitoso de los compromisos de las instituciones adscritas al Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, se presenta la IX edición de la Guía Metodológica, correspondiente a la etapa de diseño, implementación y evaluación. Esta Guía tiene por finalidad la comprensión cabal de las exigencias establecidas en los objetivos de gestión y requisitos técnicos, buscando constituir un instrumento de ayuda efectivo en las ambiciosas metas establecidas para este período.

Los procesos identificados en este manual son referenciales. Cada Servicio podrá identificar los procesos que sean aplicables según la realidad institucional. La estructura también es posible adaptar mientras se cumpla a cabalidad con los requisitos técnicos de la etapa de diseño.



## **Capítulo I: SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.**



## 1. Espacios de atención en los Servicios Públicos.

### 1.1 ¿Qué son los espacios de atención?<sup>1</sup>

Los espacios de atención son todos aquellos puntos de acceso o canales de comunicación, a través de los cuales las personas pueden participar en el quehacer de los servicios públicos. El marco normativo que rige a los espacios de atención, garantiza el derecho de acceso a la información y a la atención oportuna, sin discriminación de ninguna especie. Esta participación implica el ejercicio de los derechos ciudadanos, el cumplimiento de sus deberes, el acceso a productos y servicios que proveen las instituciones (productos estratégicos), la recepción de opiniones acerca de los programas que ofrece y la expresión de sus expectativas y necesidades a través de reclamos y sugerencias.

Estos puntos de acceso pueden ser *presenciales, telefónicos o virtuales*, o incluir otros espacios de atención menos convencionales, como lo son por ejemplo, las *oficinas móviles* o las *oficinas de partes*.

Los espacios de atención en los servicios del Estado constituyen un instrumento fundamental en el proceso de modernización de la gestión pública, incrementando su cobertura y propiciando más y mejores mecanismos de acceso ciudadano a la información y el ejercicio de los derechos de las personas.

Las instituciones públicas ante las demandas de la ciudadanía, deben mejorar notablemente su gestión, en un proceso de mejora continua, agilizando los trámites y las prestaciones que realizan.

### 1.2 ¿Por qué es necesario contar con espacios de atención eficaces?

En diversos estudios y mediciones de percepción ciudadana, se ha observado que las personas expresan necesidades y expectativas frente a los Servicios Públicos.

La Comisión Defensora Ciudadana en atención a conocer la opinión ciudadana frente al accionar del Estado, elabora anualmente la *Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos*<sup>2</sup>. En su versión del 2011, las conclusiones más destacadas son las siguientes:

- a. La percepción de respeto a los derechos de las personas en Chile subió a 43% en 2010 (marcó 41% en 2008 y 35% en 2009).

---

<sup>1</sup> Fuente: Requisitos Técnicos del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana 2012 y Guía Metodológica SIAC 2010.

<sup>2</sup> Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos 2011. Comisión Defensora Ciudadana, Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

- b. Diferencias en derechos ciudadanos específicos. Mientras 65% declara que puede acceder sin problemas a toda la información disponible en los organismos públicos, sólo 17% está de acuerdo con que a los chilenos y chilenas se les atiende de la misma forma independiente de su condición. En efecto, el 72.3% de las personas del estrato socioeconómico ABC1 declara que “siempre o casi siempre” se respetan los derechos en Chile, el 48.6% del estrato C2, el 39.6% del C3 y el 39.9% del D.
- c. La encuesta registró un alza de 53% a 68% del grupo de personas que cree que en los próximos 5 años habrá mayor conocimiento de los derechos. En tanto, la población que sabe que puede exigir derechos al acudir al Estado pasa de 57% en 2008 y 77% en 2009 a 81% en 2010.
- d. Sólo el 18.2% de la población sabe dónde acudir cuando necesita reclamar ante el estado, y la mayoría cree que las demás personas desconocen sus derechos (67%) y deberes (59.4%). Entre las personas que presentaron un reclamo durante 2010, el 57% optó por hablar con el jefe, el 25% lo hizo a través de un libro y el 21% escribió una carta.

Este tipo de antecedentes, y otros que se pueden obtener de la experiencia cotidiana de chilenos y chilenas, constituye la base para crear mejores espacios de atención, estructurados con metodologías comunes que permitan aceptar de mejor forma las percepciones de las personas, y valorarlas como medio de retroalimentación para la gestión del Gobierno.

### 1.3 ¿Qué normas rigen a los espacios de atención?

En una primera etapa, el interés se centró en los espacios de atención presenciales, lo que se vio reflejado en la dictación del Decreto Supremo Nº 680, del 21 de Septiembre de 1990, del Ministerio del Interior, que establecía la creación y el funcionamiento de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS. Este decreto, en su artículo Nº 1, establece que Ministerios, Intendencias, Gobernaciones, Servicios Públicos y Empresas Públicas creadas por Ley, deberán establecer Oficinas de Información. Surgen como excepciones legales la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, las Municipalidades y el Consejo Nacional de Televisión. No obstante, algunas de estas instituciones tienen OIRS, dándole de esa forma, prioridad a sus usuarios(as).

El 29 de mayo del año 2003, fue publicada la Ley Nº 19.880, que establece las Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado. Esta ley regula la relación de las instituciones públicas con la ciudadanía, por vías tradicionales o electrónicas, promoviendo sus derechos, garantizando su defensa y resguardando sus intereses. También establece los procedimientos, plazos y las tramitaciones de las solicitudes ciudadanas, garantizando al/la ciudadano(a) la igualdad de oportunidades y acceso sin discriminación de ninguna especie a los servicios públicos.

Por estos antecedentes, la Ley Nº 19.880 se incorpora al SIAC a partir del año 2004. La forma en que ésta impacta en los espacios de atención, se tratará más adelante.

Recientemente, a partir de las reformas constitucionales instauradas con la Ley N° 20.050, del 26 de Agosto del año 2005, se presenta un nuevo marco normativo en materia de publicidad y acceso a información administrativa, estableciendo que “Son públicos los actos y resoluciones de los órganos del Estado, así como sus fundamentos y los procedimientos que utilicen.”<sup>3</sup>

Posteriormente, en agosto de 2008 se publica la Ley N° 20.285 sobre Transparencia y Acceso a Información de la Administración del Estado, creándose un cuerpo legal específico donde no sólo se señala la publicidad de los actos de la administración pública, sino además la facilitación del acceso de cualquier persona a esa información. Esto refuerza el desafío para los espacios de atención de los servicios públicos, teniendo que modificar prácticas arraigadas institucional y culturalmente. Es preciso implantar procesos sistematizados de atención a la ciudadanía, de manera que se garantice efectivamente la transparencia y publicidad de los actos y resoluciones de los órganos del Estado. Éste es uno de los elementos fundamentales en la implementación del SIAC.

#### 1.4 ¿Cuáles son las funciones de los espacios de atención?

A partir de las tareas propias de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), se desprenden las de los espacios de atención. Estas son<sup>4</sup>:

##### a. Informar sobre:

- Servicios que presta cada repartición.
- Requisitos para obtener la prestación de algún servicio.
- Formalidades para el acceso.
- Plazos para la tramitación de la prestación.
- Personas responsables de los procedimientos.
- Documentación y antecedentes que deben acompañar a la solicitud.
- Procedimientos para la tramitación.
- Ubicación, competencia y horarios del organismo al cual pertenecen o de otras entidades del aparato gubernamental.
- Medios (o vías de acceso) por los cuales la ciudadanía puede acceder a Información de carácter público (sea a través de la modalidad Transparencia Activa o Gestión de Solicitudes).
- Mantener un índice actualizado de aquellos documentos y actos que la institución haya clasificado como secretos o reservados en conformidad con la ley N° 20.285<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Esta reforma modifica el artículo 8° de la Constitución Política de la República. Ver “Guía de Reglas y Criterios actualmente aplicables en materia de Publicidad y Acceso a la Información Administrativa”. Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

[http://www.proacceso.cl/documentos/guia\\_de\\_reglas\\_aplicables\\_en\\_materia\\_de\\_publicidad\\_y\\_acceso\\_la\\_informacion\\_administrativa](http://www.proacceso.cl/documentos/guia_de_reglas_aplicables_en_materia_de_publicidad_y_acceso_la_informacion_administrativa)

<sup>4</sup> Funciones que se desprenden de los siguientes cuerpos legales: Decreto Supremo N° 680 del Ministerio del Interior; Ley N° 19.880 Bases del Procedimiento Administrativo; Ley N° 20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información del Estado.

<sup>5</sup> Artículo N° 23, ley N° 20.285 “Transparencia y Acceso a Información Pública”.

**b. Atender a los/las interesados(as):**

- Cuando encuentren dificultades en la tramitación de sus asuntos y requieran saber en qué estado de avance se encuentra su solicitud dentro del servicio.

**c. Recibir y estudiar Sugerencias:**

- A fin de mejorar el funcionamiento del servicio o la calidad de los productos que se entregan en la institución.

**d. Recibir, responder y/o derivar solicitudes ciudadanas:**

- Para garantizar que los ciudadanos y las ciudadanas puedan presentar sus solicitudes a las autoridades y recibir respuestas correctas y oportunas.

**e. Registrar las solicitudes ciudadanas:**

- De manera que se pueda identificar el perfil del usuario o usuaria y categorizar las solicitudes, controlando los plazos de respuesta, ofreciendo un servicio focalizado, retroalimentando la gestión de la institución y mejorando los niveles de satisfacción.

**f. Realizar Mediciones respecto a calidad de servicio:**

- En particular a través de mediciones de percepción sobre la satisfacción de los usuarios y usuarias respecto de la calidad de la atención, las expectativas de la ciudadanía y otros ámbitos de medición.

**g. Establecer coordinación con otros espacios de atención:**

- Tanto con los pertenecientes al propio organismo como con aquellas reparticiones con las que exista relación temática o del/la destinatario(a).

**h. Difundir la Carta de Compromisos de la Institución:**

- Este documento, elaborado por la Institución, deberá ser difundido en la OIRS u otras instancias de atención de público, presenciales o remotas, para consignar los derechos y deberes de los usuarios y usuarias respecto de la institución, los plazos estipulados para cada procedimiento, los mecanismos a través de los cuales éstos se pueden hacer efectivos y los compromisos de calidad de servicio.

**i. Acoger las Solicitudes de Acceso a Información Pública:**

- En relación al derecho a acceder a la información contenida en actos, resoluciones, actas o expedientes, así como toda información elaborada con presupuesto público cualquiera sea el formato o soporte.

**j. Proveer de servicios y/o productos (de carácter estratégico) a la ciudadanía (se detallará en apartado N° 5).**

### 1.5 Tipos de espacios de atención<sup>6</sup>:

Según los puntos anteriores, los espacios de atención se refieren a canales de contacto entre la institución y la ciudadanía vinculados a la gestión de solicitudes ciudadanas y la provisión de productos estratégicos. Se consideran como espacios de atención:



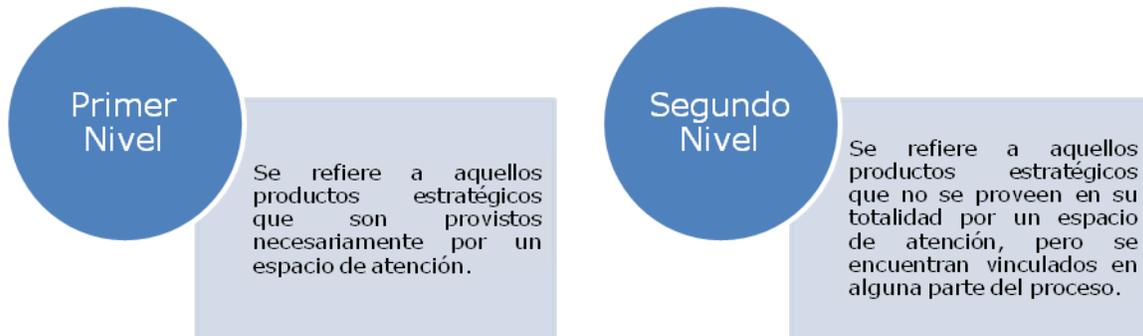
Para el año 2011, interesó en particular destacar la inclusión de las nuevas funciones asociadas a los espacios de atención dispuestos para la ciudadanía. Estas funciones se relacionan con la vinculación de aquellos espacios destinados a **prestaciones relacionadas con los productos estratégicos, provistos por las Oficinas de Atención.**

En una primera instancia, cada Servicio identificó todos los espacios de atención institucional vinculados a la provisión de productos estratégicos y gestión de solicitudes ciudadanas, de esta forma se abarcan espacios que no necesariamente estaban considerados hasta el 2011. Este año, se debe actualizar dicho diagnóstico.

Para estos efectos, pueden considerarse las oficinas de atención que gestionan denuncias, trámites, reclamos, subsidios, y en definitiva cualquier espacios de atención que provee productos estratégicos a la ciudadanía. Esta provisión puede entregarse a distintos niveles:

---

<sup>6</sup> Fuente: Requisitos Técnicos del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana 2012. Programa de Mejoramiento a la Gestión.



Este trabajo deberá incluir la participación de toda la organización, en particular las áreas que se encuentran vinculadas a la provisión de productos estratégicos. Eventualmente, el Servicio podría no identificar productos que sean provistos por espacios de atención.

## 1.6 ¿Qué es el Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana (SIAC)?

Es el sistema que coordina todos los espacios de atención en los servicios públicos mediante una gestión con una metodología moderna, procedimientos de derivación expeditos, sistemas de registro, plan de difusión y sistematización de la información para retroalimentar al Servicio, todo ello basado en una perspectiva comunicacional participativa y no discriminatoria entre el Gobierno y la ciudadanía.

## 1.7 ¿Qué es el SIAC en el Programa de Mejoramiento a la Gestión (PMG)?

En el año 1998, con la implementación de la Ley N° 19.553 se inició el desarrollo del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios del sector público.

A partir del año 2001, el PMG se ha centrado en el desarrollo de sistemas de gestión que han mejorado las prácticas en los servicios públicos. Este diseño consideró cinco áreas y once sistemas, cada uno de ellos con etapas o estados de avance definidos y con objetivos y requisitos técnicos que permitieran evaluar su cumplimiento.

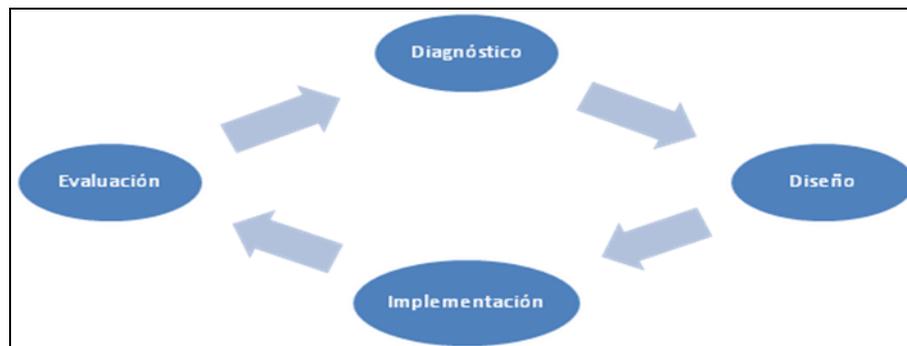
Cada sistema comprende etapas de desarrollo o estados de avance posible y para cada etapa se establecen los requisitos técnicos, de acuerdo a lo tipificado en términos de contenidos y exigencias, de modo tal que con el cumplimiento de la etapa final, el sistema se encuentre

implementado según características y requisitos básicos. Las etapas no necesariamente se desarrollan en un año calendario, pudiendo realizarse en menos tiempo.

Dentro del área “calidad de atención a usuarios”, se encuentra el Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana cuyo objetivo general es:

*“Contribuir a la calidad de atención de la ciudadanía a través de mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información, la calidad de servicio, la transparencia de los actos y resoluciones, la participación ciudadana y promuevan el ejercicio de los derechos ciudadanos”<sup>7</sup>.*

Para cumplir este objetivo general, se comprometen objetivos de gestión que deben desarrollarse en un modelo de cuatro etapas.



A su vez, los objetivos de gestión contienen exigencias específicas conocidas como **Requisitos Técnicos**, las cuales corresponden al estándar básico de exigencia que cada Servicio Público debe desarrollar para cumplir los objetivos de gestión comprometidos en cada etapa.

Las exigencias de los Sistemas que constituyen el PMG se modifican año tras año. Ante esto, la Dirección de Presupuestos sostiene lo siguiente para el SIAC:

*“Incorpora en su diseño el concepto de calidad de atención a la ciudadanía, considerando no sólo la primera línea de atención, sino a toda la organización e incluyendo elementos que permiten implementar procesos que den cuenta de la calidad de servicio. Todo esto orientado al mejoramiento de los sistemas de atención al cliente y constituyéndolo en el medio a través del cual se recoge información sobre la satisfacción de las expectativas de los usuarios, así como de información objetiva de resolución de reclamos y tiempos de atención, entre otros”.*

Estas modificaciones serán abordadas durante el desarrollo de esta Guía Metodológica, entregando instrumentos metodológicos necesarios para dar cumplimiento a los requisitos técnicos contenidos en cada etapa.

<sup>7</sup> Dirección de Presupuestos. Programa de Mejoramiento de la Gestión Año 2012. Programa Marco Básico. Documento Técnico.



## **1.8 SIAC en Metas de Eficiencia Institucional, y Metas Anuales de Gestión ligadas al desempeño, resultados y calidad de servicio.**

Para las instituciones que no comprometen el Programa de Mejoramiento a la Gestión (instituciones no adscritas a la Ley N° 19.553), existe un mecanismo de incentivo conocido como “Metas de Eficiencia Institucional” (MEI), el cual se encuentra normado por la Ley N° 20.212 donde se establecen etapas de desarrollo y objetivos de gestión, los cuales corresponden a las metas que formularan las distintas instituciones cada año. Asimismo, con la implementación del D.F.L. N° 3, de 2010, de la Secretaría General de la Presidencia, que establece la Asignación de Gestión Institucional de la Superintendencia de Medio Ambiente, se ha iniciado el desarrollo de las **Metas Anuales de Gestión ligadas al desempeño, resultados y calidad de servicio** de la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA). Para ambos casos, las etapas no necesariamente se desarrollan en un año calendario, pudiendo realizarse en menos tiempo. Sólo el sistema de Monitoreo no tiene etapas de desarrollo sino que sólo objetivos de gestión a cumplir, para la obtención de un incentivo a las remuneraciones de los(as) funcionarios(as) públicos(as).

Este mecanismo opera con una metodología similar a la del PMG. Sin embargo, el cumplimiento no se otorga por etapas sino más bien por el o los objetivos comprometidos. El cumplimiento global de las MEI y las Metas Anuales de Gestión ligadas desempeño resultado y calidad de servicio (SMA), resulta de agregar el cumplimiento de cada objetivo(s) de gestión o etapa(s) de cada sistema y su correspondiente ponderador.

Los Servicios adscritos a este mecanismo, no están obligados a cumplir el Sistema desde una lógica acumulativa. Por esta razón, se les solicitará a estas instituciones, que cumplan y reporten el cumplimiento de todos los objetivos de gestión anteriores al objetivo comprometido. A modo de ejemplo, el Servicio que haya comprometido el objetivo N° 4 del SIAC, vinculado a la evaluación del Sistema, se solicitará que desarrolle adicionalmente los objetivos N° 1, 2 3 para completar su desarrollo con las nuevas exigencias (en particular aquellos vinculados al diseño del SIAC). En consecuencia, independiente del objetivo de gestión que debe cumplir la Institución este año, se solicitará la realización del objetivo N° 2 del Sistema (diseño, actualización del los instrumentos de programación ), y de acuerdo a los Requisitos Técnicos detallados en el documento respectivo.

## **1.9 ¿Cuáles son las acciones necesarias para implementar el SIAC? <sup>8</sup>**

El SIAC propuesto por el Ministerio Secretaría General de Gobierno, tiene como finalidad la coordinación de todos los espacios de atención de las Instituciones Públicas. En el largo plazo, se pretende instalar un modelo estándar para que los ciudadanos y ciudadanas sean atendidos de la misma manera en cualquier repartición pública, mostrando unidad en la forma en que el Gobierno comunica sus servicios, programas sociales y beneficios. Asimismo, se pretende instalar un método que permita gestionar la calidad de servicio al interior de cada organización, de manera que los productos estratégicos que se proveen directamente a la ciudadanía sean medidos

---

<sup>8</sup> Acciones definidas y propuestas por la Red de Expertos del Ministerio Secretaría General de Gobierno.



periódicamente, y se determinen los niveles de satisfacción, así como las expectativas y necesidades de la ciudadanía cliente/usuario/beneficiaria.

Las acciones específicas son las siguientes:

**a. Establecer procesos formales para la derivación de las solicitudes:**

Es preciso definir las etapas que debe seguir una solicitud ciudadana dentro del servicio, desde que es recibida en un espacio de atención, hasta que es respondida.

En este esfuerzo, la institución debe identificar los distintos tipos de solicitudes ciudadanas que atiende cada espacio de atención (consultas, reclamos, sugerencias, felicitaciones, u otros), en qué momento la tipifica en el sistema de registro, los tiempos involucrados, las responsabilidades, los requerimientos de información que intermedian en cada proceso y las formas en que se pueden satisfacer, las demoras y sus razones, la capacidad de respuesta inmediata y/o la derivación efectiva, entre otros elementos que pueda aportar la institución.

Este tipo de diagnóstico del proceso, debiera entregar información relevante para la confección de **procedimientos** formales, institucionalizados y reconocidos en el Servicio, con flujogramas que describan detalladamente cada proceso.

El hecho de que los procedimientos sean formales, quiere decir que éstos se determinan internamente mediante **resolución**, por parte de la autoridad del servicio; y que sean institucionalizados y reconocidos, significa que forman parte de las prácticas cotidianas de los funcionarios y las funcionarias, para lo cual se deben establecer las instancias de **capacitación** que sean pertinentes.

Esto permite a la vez, **realizar monitoreo y seguimiento de las solicitudes**, garantizando el derecho de todas las personas que acuden a los servicios públicos, a conocer el estado de tramitación de su solicitud, como ha sido consagrado en la Ley N° 19.880. Por lo tanto, una acción a desarrollar en las instituciones, es generar mecanismos de monitoreo y seguimiento de las solicitudes a través de la modernización en la gestión de los procesos, transparentándolos y utilizando las facilidades que ofrece la tecnología.

**b. Confeccionar instrumentos de registro y seguimiento:**

Esta acción, no sólo permite obtener los **datos** que la institución requiere para la tramitación correspondiente y generar **puntos de control** de la misma; también contiene la información necesaria para conocer el **perfil del usuario o usuaria**, favoreciendo la focalización de los servicios que dicha institución presta.

Para la creación de instrumentos de registro y monitoreo, ya sea manual, informático o una combinación de ambos, se debe considerar lo siguiente:

- Datos básicos que contempla la ley N° 19.880.
- Datos que la Institución estime relevantes para la solicitud, según el espacio de atención (por ejemplo, sexo y temática, para las consultas telefónicas; nombre, R.U.T y otros, para los reclamos que ingresen a la OIRS y demás espacios de atención).
- Control de plazos, es decir, debe contemplar que las solicitudes ingresadas que requieran una derivación interna, sean monitoreadas para su respuesta dentro de los plazos legales. Esto necesariamente implica que el instrumento de registro debe estar alineado con el procedimiento de derivación, definido en el procedimiento correspondiente, con los plazos y responsables.
- Información estadística para realizar informes de resultados con los datos recogidos, referidos al perfil de los usuarios y usuarias por espacio de atención, por tipo de solicitud, de cumplimiento de plazos, entre otros. Esta información es fundamental para verificar el cumplimiento de indicadores y retroalimentar la gestión.

El instrumento de gestión y registro debe recoger la información más relevante, según el espacio de atención, de manera tal que al usuario y usuaria se solicite el **mínimo de datos**, sin dejar su solicitud en segundo plano. Por ejemplo, el sistema diseñado para la atención telefónica debe ser más sencillo que el de la atención presencial, puesto que la atención telefónica es más rápida y sólo atiende consultas, en cambio, por la vía presencial pueden ingresar reclamos y otras solicitudes que requieren mayores antecedentes.

Se debe **capacitar** al funcionario o funcionaria que atiende público, para captar la información más relevante sin perjudicar la calidad del servicio.

#### **c. Establecer una metodología de atención:**

Esta medida requiere que la institución determine la forma en que serán atendidas las personas en los diversos espacios. Por ejemplo, el saludo, la obtención de los datos, el registro de la solicitud, el proceso de escucha y la forma en que se responde (si la respuesta es inmediata o se deja establecido el tiempo que demorará) y la despedida, diferenciando la forma de comunicación según el espacio de atención. La manera en que esto se concreta es mediante la redacción de instructivos, formalizados al interior de los servicios (igual que los procedimientos).

En este sentido, un factor fundamental es la **capacitación** que se entrega al personal que atiende público, en aspectos tales como comunicación asertiva, manejo de conflictos, autocuidado, atención para determinado grupos de personas (con niveles de discapacidad, tercera edad o grupos étnicos). Por esta razón, desde el momento que la institución determina una metodología de atención, debe habilitar a los funcionarios y funcionarias responsables para que esa metodología se lleve a la práctica.

#### **d. Realizar planes de difusión:**

Por el rol comunicacional de los espacios de atención, es preciso que cada Servicio desarrolle un plan de difusión, que contenga objetivos claros, con una programación de las actividades a realizar, para dar a conocer la existencia de los espacios, los servicios que prestan, las políticas gubernamentales que se incorporan en ellos y la forma en que se puede acceder. Es fundamental que los objetivos y metas de estos planes sean coherentes con los lineamientos estratégicos de la Institución, de modo que puedan contribuir a su gestión, facilitando la llegada de los productos a la ciudadanía.

#### e. Evaluar y planificar acciones correctivas:

Los espacios de atención deben ser entendidos como una instancia que contribuye a la gestión de la institución retroalimentándola con información relevante, que ayude a tomar **acciones correctivas** que mejoren continuamente sus productos y/o servicios. Entre las iniciativas más significativas están:

- La **aplicación de instrumentos para medir la calidad del servicio**, en los cuales es posible evaluar las percepciones de las personas puedan realizar sobre la calidad de los servicios y/o productos que reciben. Ésta es fundamental al retroalimentar y rectificar las formas en que se está trabajando, no sólo en los espacios de atención, sino también en el resto del servicio.

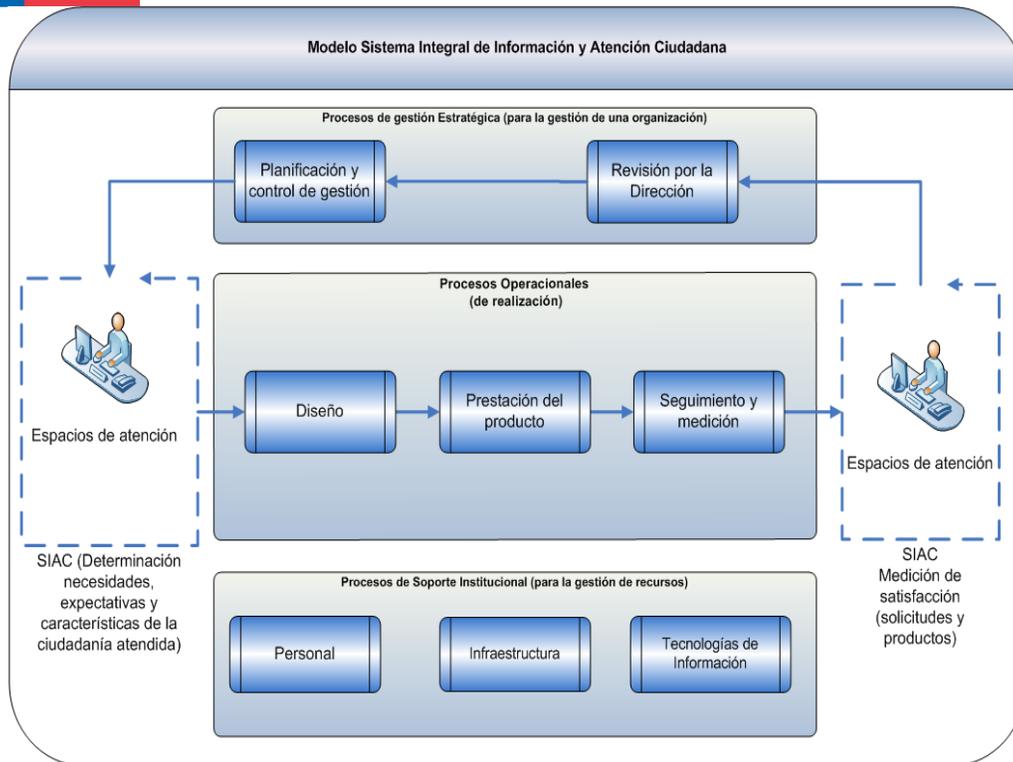
Al momento de elaborar encuestas y mediciones, se debe tener en cuenta que normalmente, los/las usuarios(as) no están dispuestos a ocupar su tiempo en responder cuestionarios, por lo que éstas deben contener preguntas muy precisas, de respuesta rápida, que no compliquen a la persona que concurre al servicio, pero que recoja sus expectativas y necesidades.

- Es recomendable que estas encuestas las realice una empresa externa especializada con experiencia en estudios de esta índole, para otorgar mayor validez y objetividad a la evaluación.
- La **elaboración de informes de resultados** es fundamental para reconocer periódicamente los logros que se obtienen y replantear el trabajo a futuro, donde se consideren las estadísticas de atención, el cumplimiento de metas de los indicadores, el balance del logro de las metas comprometidas, las condiciones en que se está desarrollando el trabajo, los resultados de auditorías, el estado de acciones correctivas y preventivas, y el seguimiento de acciones derivadas de evaluaciones anteriores. De esa evaluación se obtendrán conclusiones para identificar las oportunidades de mejora, evaluar la necesidad de realizar cambios y determinar los recursos que serán necesarios para implementarlos
- También se debe **incorporar el perfil del/la usuario(a) en la evaluación**, entendiendo que si los servicios públicos cuentan con sistemas de registro completos, deben estar en condiciones de reconocer el perfil de sus usuarios(as). Muchas veces, tras realizar

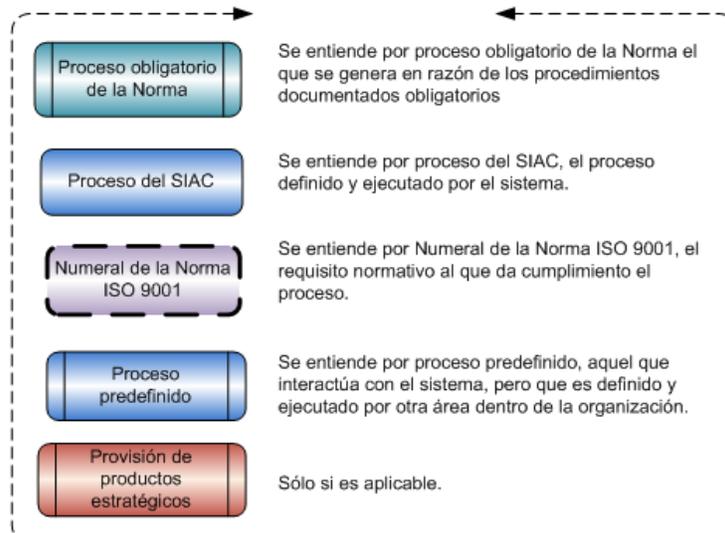
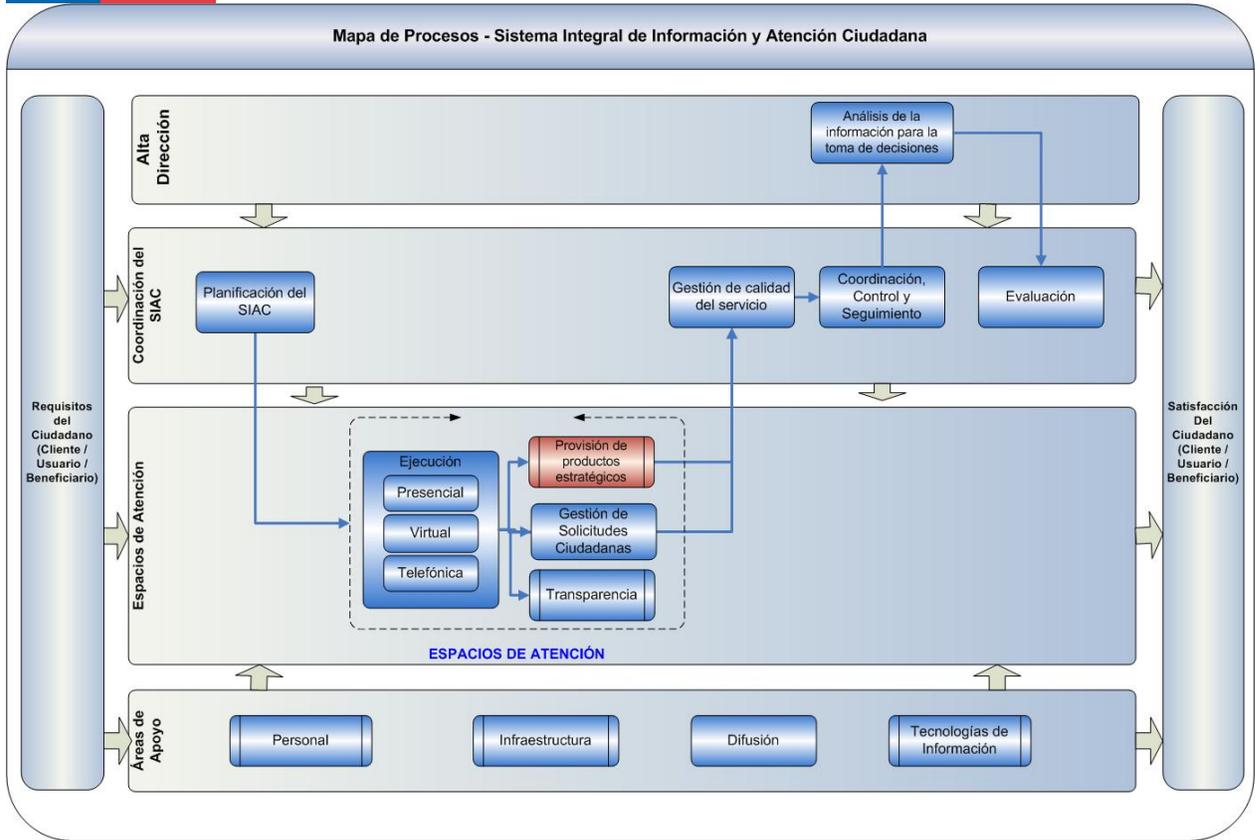
este tipo de evaluación, es posible verificar que los servicios cuentan con perfiles diferenciados según los distintos espacios de atención, lo cual permite focalizar las acciones. Por ejemplo, identificar a determinado grupo etario –niños(as) o jóvenes– como usuarios(as) mayoritarios de un centro de documentación; o adultos(as) mayores como los/las que más consultan a través de la OIRS. Esto permite centrar la capacitación que se entrega a los/las funcionarios(as) en metodologías de atención para esos grupos, racionalizar los espacios físicos o mejorar la difusión de aquellos servicios en los cuales hay mayor cantidad de consultas, entre otros aspectos a considerar.

- Otra medida que permite apoyar la gestión institucional es la **socialización de experiencias**. Cuando las instituciones trabajan en conjunto, es posible reconocer los logros y compartir las experiencias que puedan replicarse en otros servicios, permitiendo potenciar y sumar los esfuerzos en lugar de duplicar trabajo y desaprovechar recursos. En este sentido, hay diversas iniciativas que se pueden reproducir, como son la elaboración de sistemas de registro, la capacitación en aspectos que interesan a diferentes servicios a la vez, la habilitación de espacios de atención presenciales (como las mismas OIRS) en un mismo edificio donde funcionan varios servicios, entre otras medidas.

#### **f. Modelo Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana.**



**g. Mapa de procesos del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana.**





## h. Modelo SIAC

Esta ilustración pretende evidenciar el modelo del SIAC implícito en los objetivos de gestión y requisitos técnicos del PMG 2012, demostrando la vinculación del Sistema con los procesos de la organización.

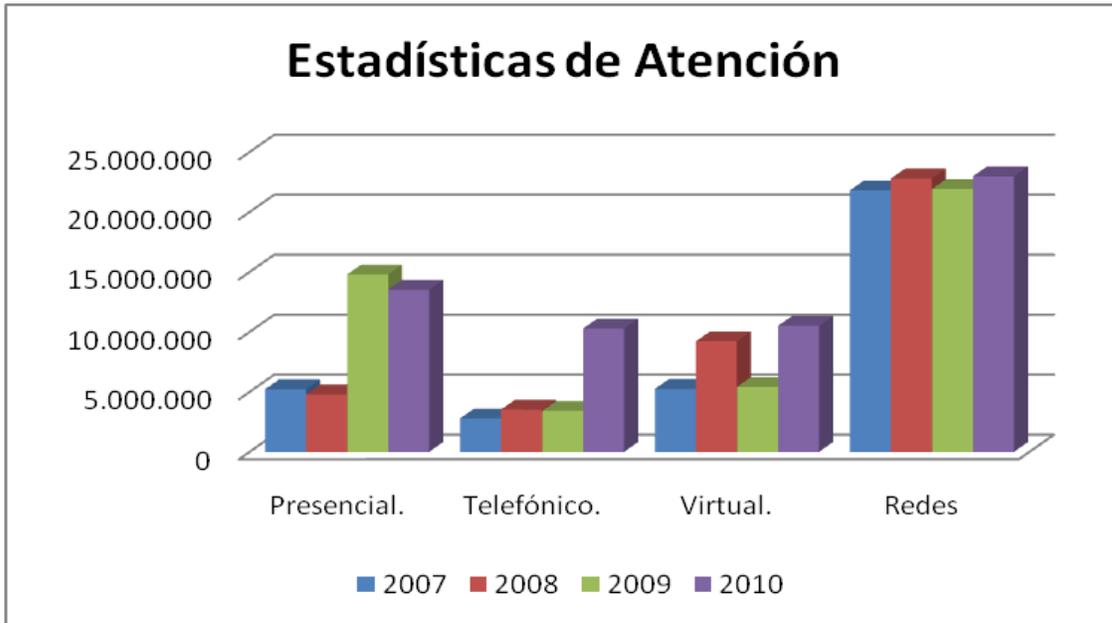
El SIAC siendo por excelencia el canal de comunicación con los ciudadanos, es quién debe recoger e identificar las **características, necesidades y expectativas** de las personas que reciben un producto o servicio de la institución. Asimismo, es el medio por el cual se canalizan los reclamos que los usuarios tienen respecto al servicio entregado, expresando su descontento o insatisfacción con la atención recibida o con el producto recibido. En este contexto, sabemos que hasta ahora, en materia de atención ciudadana el SIAC trata los reclamos y toma acciones de mejora para corregir y aumentar la calidad de la atención. Por eso, para continuar avanzando el PMG se propone que la información de los reclamos, así como de las necesidades y expectativas de los usuarios sea utilizada por la organización, en el diseño y prestación de los productos y/o servicios. Es así como los espacios de atención asumen un sitio importante dentro de la organización. Incluso, porque en algunos casos estos espacios de atención proveen productos estratégicos de la organización, y es ahí donde el SIAC, debe ocuparse de la satisfacción de los ciudadanos tanto con la atención recibida como con el producto entregado por el espacio. Por eso, observamos al sistema en ambos costados de la ilustración, por un lado reconociendo e identificando las características, necesidades y expectativas de la ciudadanía, y por otro, midiendo sus niveles de satisfacción con el servicio recibido.

Por tanto, a través del SIAC, se deben reconocer los “mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía” así como realizar mediciones de calidad de servicio, incluyendo la medición de satisfacción (sea por la gestión de solicitudes como por el producto provisto por el espacio de atención, cuando corresponda).

A través de esta guía se conocen los procesos del sistema, y específicamente en el capítulo V, los diferentes casos de vinculación del SIAC con la prestación de productos y/o servicios de la institución.

i. Estadísticas de los Espacios de Atención años 2007, 2008, 2009 y 2010.

Año.	Presencial.	Telefónico.	Virtual.	Redes <sup>9</sup> .	Total.
<b>2007</b>	5.213.582	2.780.355	5.248.353	21.802.845	<b>35.045.135</b>
<b>2008</b>	4.781.428	3.522.736	9.213.928	22.789.858	<b>40.307.950</b>
<b>2009</b>	14.794.712	3.411.489	5.412.071	21.912.438	<b>45.530.710</b>
<b>2010</b>	13.515.028	10.283.613	10.509.206	22.974.292	<b>57.282.139</b>



<sup>9</sup> La cifra corresponde a las estadísticas de atenciones de las Oficinas de Información de Subsecretaría de Redes Asistenciales de los establecimientos de los 29 Servicios de Salud del país, correspondiendo estos a los Centros de Atención Primaria Municipalizados, Hospitales de diversa complejidad, Centros de Especialidades y Direcciones de Servicios de Salud.

El cuadro comparativo y el gráfico muestran como han ido aumentando cada año, el número de atenciones en los distintos espacios de atención del SIAC. El cuadro “Redes” corresponde al número de atenciones realizadas por la Subsecretaría de Redes Asistenciales.

Es relevante destacar el avance sostenido de los espacios virtuales como mecanismos de comunicación por parte de la ciudadanía. En el periodo comprendido entre los años 2009 al 2010, las atenciones virtuales tuvieron un incremento de un 51.5%. Este aumento se debe al esfuerzo permanente de parte de los Servicios en incentivar la utilización y difusión de las tecnologías de información y comunicaciones, a objeto de simplificar y ampliar la cobertura de los bienes y servicios ofertados.

Esta información se obtuvo a partir de la sistematización de los datos reportados por los Servicios en los informes estadísticos proporcionados en la etapa de validación.

## 2. Cumplimiento SIAC 2011.

Como se señaló anteriormente, el cumplimiento del SIAC será medido según la formulación que haya realizado la institución en el proceso respectivo ante Secretaría Técnica (DIPRES). De acuerdo a esto, el Servicio podría cumplir con<sup>10</sup>:

- a. **Programa Marco Básico:** cumplimiento de requisitos técnicos y objetivos de gestión, a través de etapas acumulativas.
- b. **Programa Marco de la Calidad:** según corresponda, aquellos Servicios que hayan definido explícitamente en su formulación PMG, el compromiso de cumplir el Sistema de Gestión de la Calidad, deberá cumplir con estas exigencias adicionales a las del marco básico. Estas exigencias dicen relación con los proceso de implementación, certificación y mantención de la certificación, bajo la norma ISO 9001-2008.

A continuación, se muestra un ejemplo de formulación de un Servicio que compromete Marco Básico y Marco de la Calidad:

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	I	II	III	IV	Prioridad	Ponderación
	Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Información				x	Mediana	20,00

<sup>10</sup> Programa de Mejoramiento de la Gestión. Año 2012. Programa Marco Básico. Documento Técnico.

Marco Básico		y Atención Ciudadana)						
		Gobierno Electrónico				x	Menor	15,00
		Seguridad de la Información			x		Menor	10,00
	Planificación/Control de Gestión	Sistema del Monitoreo del Desempeño	x				Alta	50,00
Marco de la Calidad	Gestión de la Calidad	Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001)	x				Menor	5,00

- c. **Objetivos comprometidos:** para el caso de los Servicios adscritos al mecanismo “Metas de Eficiencia Institucional, y **Metas Anuales de Gestión ligadas al desempeño, resultados y calidad de servicio**”, serán evaluados solamente por el cumplimiento de los objetivos comprometidos. De todas formas, y a modo de completar el adecuado desarrollo del Sistema, se solicitará de manera opcional el reporte de los objetivos anteriores a los del compromiso.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, el Sistema será desarrollado en un modelo de cuatro etapas que va desde el diagnóstico hasta la evaluación, según los siguientes alcances<sup>1112</sup>:

- a. **Diagnóstico de los procesos orientados a la calidad de atención:** El Servicio deberá establecer su nivel de desarrollo actual para cada uno de los ámbitos que se propone en la guía respectiva<sup>13</sup>, los cuales serán evaluados de acuerdo a elementos específicos conocidos.

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
Auto-evaluación (SERVICIO)					

<sup>11</sup> Programa de Mejoramiento de la Gestión. Año 2012. Programa Marco Básico. Documento Técnico.

<sup>12</sup> Requisitos Técnicos del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana 2012. Programa de Mejoramiento a la Gestión.

<sup>13</sup> Para mayor referencia, ver Guía Metodológica Parte 1, Etapa de Diagnóstico.

Levantamiento de brechas (Red)						
--------------------------------	--	--	--	--	--	--

El análisis efectuado por el Servicio, deberá ser revisado por la red de expertos SEGEOB, de manera de determinar la veracidad de la autoevaluación efectuada. El resultado de esta revisión, será una proyección del estado al 2012, y las brechas que deberá desarrollar al corto y al mediano plazo.

**b. Diseño/Rediseño del SIAC:** deberá establecer el modelo del Sistema que será aplicable a cada institución. Este modelo deberá considerar:

- Los resultados del diagnóstico.
- El nivel de desarrollo alcanzado
- El levantamiento de brechas proporcionado por SEGEOB.

Las salidas del diseño serán elementos como: la estrategia que oriente el desarrollo del Sistema; los objetivos generales y específicos; el programa de trabajo anual; los procedimientos y metodologías; el plan de difusión; entre otros.

**c. Implementación del SIAC:** la implementación del SIAC será gradual, cuyos alcances estarán definidos en el plan general de implementación (de mediano plazo) y el programa de trabajo anual (actualizado al 2012). Los compromisos a implementar durante este año, deberán ser los identificados por la red de expertos y considerando la planificación presupuestaria de la institución.

**d. Evaluación del SIAC:** en esta etapa el Servicio deberá evaluar el cumplimiento del programa de trabajo comprometido, el cumplimiento de la estrategia definida y la pertinencia del modelo SIAC definido. Este análisis permitirá levantar brechas de funcionamiento e identificará aspectos que no permiten su pleno funcionamiento.



## **Capítulo II: Contexto Institucional del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana.**



## 1. Introducción.

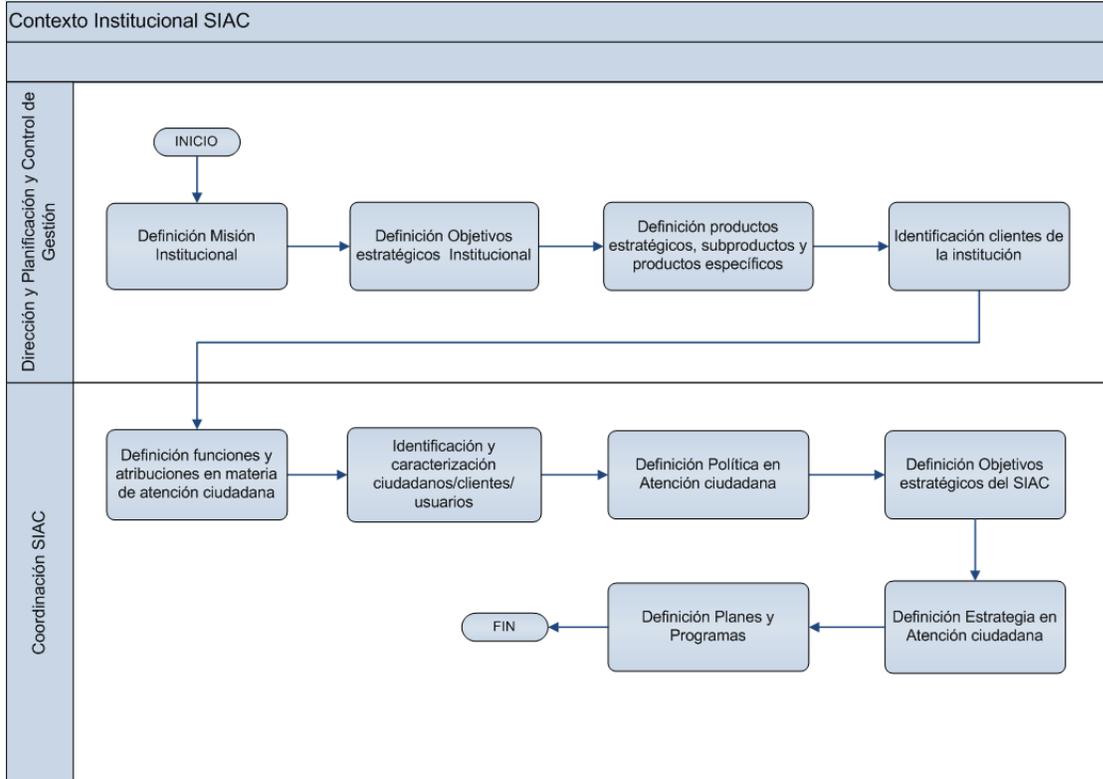
Las definiciones estratégicas, constituyen una herramienta que proporciona información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de planificación estratégica o de un proceso simplificado que comprende las fases de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones respecto al quehacer actual institucional y su proyección en corto, mediano y largo plazo<sup>14</sup>.

Este proceso, responde a un trabajo institucional conjunto, el cual es liderado en su generalidad por la alta dirección del Servicio y el área de Planificación y Control de Gestión; los resultados de este proceso, se materializan a través del Formulario A1 “Definiciones Estratégicas del Proceso de Formulación del Proyecto de Presupuesto” exigido por el Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional/Planificación y Control de Gestión en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión. La información contenida en este documento, constituye un insumo primordial para la correcta formulación posterior de la estrategia aplicable al SIAC, pues entregará las directrices necesarias para proyectar el Sistema a un estado futuro deseable, viabilizando así, las acciones y recursos planeados, en concordancia con las decisiones y cursos de acción determinados por la integridad de la institución para dar cumplimiento de las metas y objetivos globales de desempeño.

A objeto de entregar una pauta básica para desarrollar una estrategia aplicable al SIAC, se entrega de manera referencial el siguiente modelo, el cual es profundizado en el transcurso del capítulo:

---

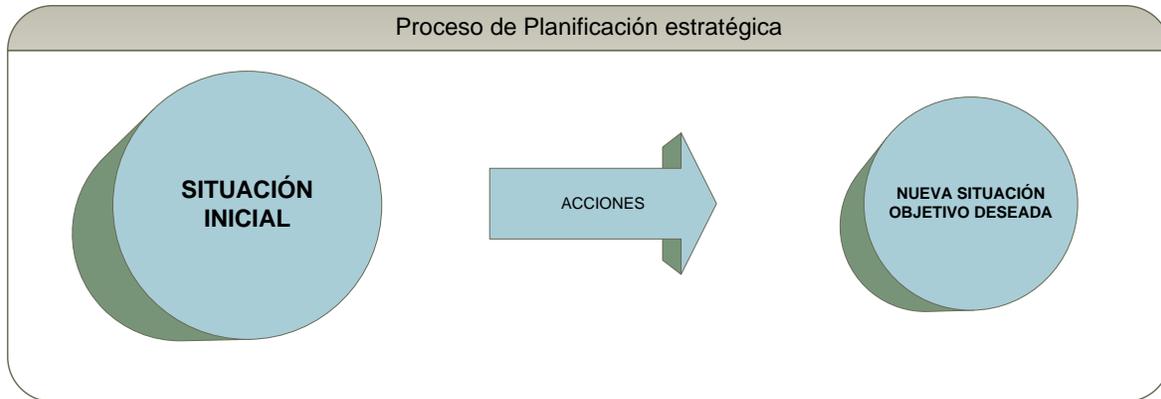
<sup>14</sup>Dirección de Presupuestos. “*Definiciones Estratégicas*”. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl). Junio de 2011.



## 2. Proceso de planificación estratégica del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana.

Entendemos por planificación estratégica el proceso permanente de evaluación sistémica, por el cual definimos los objetivos y metas generales y específicas de gestión, estableciendo una estrategia general que oriente a la consecución de los objetivos y metas propuestas, desarrollando para ello una serie de planes para integrar y coordinar las actividades y recursos a ejecutar para el logro de los objetivos establecidos para el SIAC.

La Planificación Estratégica, es un método por el cual orientamos el accionar de una institución, el cual considera el entorno y a los diferentes actores que interactúan con él. La planificación estratégica se origina formulando un diagnóstico, y en base al análisis de los resultados obtenidos, se establece una línea de acción hacia la nueva situación deseada.



Quando hablamos de planificación estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que debiese incorporar a la institución en su conjunto y que se propone responder los siguientes interrogantes:

Preguntas	Fases de la planificación estratégica
¿Cuál es la situación actual del Servicio y del SIAC institucional?	Diagnóstico de situación institucional y del SIAC.
¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización y cómo contribuye el SIAC a su logro?	Misión de la organización.
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos generales del Servicio y los objetivos de gestión en materia de atención ciudadana?	Estrategia de implementación del SIAC.
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas.
¿Cómo se medirán sus resultados?	Evaluación.

Considerando la tabla anterior, la planificación estratégica aplicable al SIAC puede resumirse del siguiente modo:

- El punto de partida es la situación actual, definida en un diagnóstico.
- El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar (basada en la misión del servicio y objetivos estratégicos institucionales).
- Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores involucrados en el proceso de atención ciudadana del Servicio (Encargados(as) de espacios de atención, funcionarios(as), estamento directivo, área de planificación y control de gestión, finanzas, informática, gobierno electrónico, calidad, participación ciudadana, personal, etc.).

- Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las áreas organizacionales, de los usuarios(as), beneficiarios(as) y clientes(as) del Servicio y de los diferentes actores involucrados.

### **3. Definiciones estratégicas institucionales.**

En el marco del proceso de elaboración de una estrategia que posibilite el cumplimiento de los objetivos propuestos para el Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, habrá de contemplarse la utilización de instrumentos que permitan el posterior control y evaluación al desempeño de las estrategias elaboradas por el Servicio, permitiendo obtener información de relevancia respecto a los resultados obtenidos, con el objeto de mejorar la gestión del Sistema y la optimización de los recursos institucionales de manera eficiente y eficaz.

Para tales efectos, el SIAC debe concebir su estado deseado en el futuro, determinando los fines que pretende lograr en un plazo específico. Según lo anterior, deberá considerar como elemento de apoyo para determinar su estrategia, las definiciones estratégicas institucionales, las cuales están previamente definidas y expresadas en el formulario A1:

#### **3.1 Misión institucional.**

Es una declaración formal que muestra el propósito o razón de ser de la organización. La misión permite conocer y poder articular los objetivos y valores que contribuyen a lograr y mantener la integridad y cohesión de la organización. La misión generalmente se encuentra de manera implícita en documentos tales como leyes, reglamentos internos, contratos, etc. En la administración pública, generalmente está contenida en la ley o decreto que crea el Servicio u órgano público. Define el propósito o la razón de ser de un Servicio y permite orientar las acciones que realicen los(as) funcionarios(as) hacia el logro de un resultado esperado. Por esta razón la misión debe ser comprensiva en cuanto a identificar claramente los productos relevantes y los(as) destinatarios(as) a los(as) cuales se orientan a dichas acciones.

La misión institucional definida por la institución debe dar respuesta a las tres preguntas claves: ¿qué hace el Servicio, cuál es su razón de ser?, ¿cómo lo hace, a través de que mecanismo? y ¿para quién dirige su quehacer?

#### **3.2 Objetivos estratégicos institucionales.**

Los objetivos estratégicos institucionales, son la expresión de los logros esperados por el Servicio y deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser consistentes con la misión, ya sea por los efectos o resultados esperados al interior de la organización (reestructuración, mejora en los procesos productivos, etc.) o en sus clientes(as), usuarios(as) o beneficiarios(as) (cobertura, calidad del servicio, entre otros); y con las Prioridades Gubernamentales.
- Especificar efectos o resultados deseados, susceptibles de revisar y evaluar.
- Traducirse en tareas asignables a personas o equipos.



- Ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.
- Ser posibles de traducir en objetivos específicos.

Son una fuente de motivación y desempeño de los(as) funcionarios(as), ya que determinan el punto donde se debe llegar, asimismo son una fuente de legitimidad ante la ciudadanía, ya que justifican las actividades de la organización y su existencia.

### **3.3 Productos Estratégicos.**

Los productos estratégicos (bienes y/o servicios) se generan con el objeto de responder a los objetivos estratégicos de la institución y pueden corresponder a una definición agregada de los bienes y servicios, prestaciones o programas que la institución ofrece como respuesta a las necesidades de sus clientes(as), usuarios(as) o beneficiarios(as). Se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o por subcontratación.

### **3.4 Subproductos.**

Los subproductos se refieren a aquellos bienes y/o servicios que son parte del producto estratégico y se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos y procesos involucrados y niveles de impacto esperados en la ciudadanía receptora.

### **3.5 Productos Específicos.**

Son aquellos bienes y/o servicios que son parte de un subproducto y se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos y procesos involucrados y niveles de impacto esperados en la ciudadanía receptora.

### **3.6 Clientes(as), usuarios(as), beneficiarios(as).**

Este concepto se entenderá y aplicará indistintamente por el SIAC, a todas las personas que reciben o utilizan los productos estratégicos que la institución genera bajo su responsabilidad, ya sea por producción directa o por subcontratación.

## **4. Definiciones estratégicas del SIAC.**

Una vez establecidas las definiciones estratégicas institucionales, se inicia el proceso de formulación de la estrategia particular del SIAC que oriente y asegure la adecuada e integrada gestión del Servicio en el ámbito de atención ciudadana. Para tales fines, se propone ejecutar el proceso conforme a la siguiente pauta, sin embargo cada institución de acuerdo a su realidad puede utilizar un modelo que se adapte a sus necesidades y características propias.

### **4.1 Definición de funciones y atribuciones institucionales en atención ciudadana.**

Son establecidas en conformidad a la facultad legal determinada por el marco normativo que rige de manera transversal o específica a las instituciones del Estado, o a la acción propia de estas, respecto a asistir al público, en su derecho a presentar peticiones, consultas, reclamos, sugerencias, felicitaciones o reclamos. Son deducibles del conjunto de tareas que deben realizar

las instituciones de manera sistemática y reiterada con la finalidad que la ciudadanía reciba los bienes y/o servicios en las mejores condiciones de eficacia, eficiencia, oportunidad y cobertura.

#### **4.1.1 Identificación y caracterización de los(as) ciudadanos(as) que son clientes(as), usuarios(as) y beneficiarios(as).**

Al definir a las personas receptoras de los productos, bienes y servicios entregados por el Servicio en conformidad al formulario A1, podemos generar perfiles que nos otorguen valiosa información respecto a sus principales características para determinar con certeza sus necesidades y preferencias. Lo anterior, facilita la planificación de acciones de mejora que incidan posteriormente en el diseño y prestación de los bienes y/ servicios ofertados.

Ante la diversidad de relaciones que pueden establecerse entre las personas receptoras de la oferta pública y los organismos públicos proveedores dependiendo del tipo de bien y/o servicio suministrado, pueden determinarse categorías particulares de personas, y así facilitar el conocimiento y comprensión de sus realidades específicas; las categorías de clasificación con mayor frecuencia empleadas por los organismos públicos, son mencionadas y explicadas a continuación:

- **Clientes(as):** En términos estrictos, se hace mención a la persona que accede a los productos y/o servicios por medio de un pago. El concepto de cliente(a) suele estar relacionado con quién adquiere con asiduidad los productos y/o servicios provistos por el Estado, aunque puede vincularse también a las personas que acceden ocasionalmente a estos. Sin embargo, ante la implementación de la gestión de la calidad en las instituciones públicas, este concepto también puede comprender a las personas receptoras de la actuación de la administración pública sin mediar un pago o la capacidad de elección del bien y/o servicio entregado.
- **Usuarios(as):** Se emplea este término, cuando la persona no tiene alternativas de elección respecto a la prestación de un bien y/o servicio del Estado, pero no es altamente dependiente de este.
- **Beneficiarios(as):** Comprende a las personas que reciben una prestación sea monetaria, de bienes y/o servicios de las instituciones del Estado, conformando una relación altamente dependiente y hacia la cual existe un derecho legal preestablecido.

Para efectos del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, se entenderá que las categorías previamente explicadas podrán ser aplicables indistintamente al concepto de ciudadano(a), el cual se define a continuación:

**Ciudadanos(as):** En términos restringidos, el concepto de ciudadanía definido por la Constitución Política establece que: “son ciudadanos los chilenos que hayan cumplido 18 años y que no hayan sido condenados a pena aflictiva”. El inciso 2º del mismo artículo agrega: "la calidad de ciudadano otorga los derechos de sufragio, de optar a cargos de

elección popular y los demás que la Constitución o la ley confieran<sup>15</sup>. Sin embargo, el concepto ha mutado en su dimensión jurídica, producto de los múltiples procesos de transformación políticos, históricos y socioculturales, modificando con ello el alcance e intensidad de los derechos y obligaciones de las personas en el plano social.

Actualmente definimos por ciudadano(a) al individuo miembro de una comunidad política a la que está jurídicamente vinculado por el mero hecho de la pertenencia. Frente a la universalidad de los derechos fundamentales, la ciudadanía da acceso al disfrute de los derechos civiles, políticos, sociales, económicos reconocidos por el Estado al que se adscribe el/la ciudadano(a). No obstante, la relación entre ciudadano(a) y Estado también implica que el/la primero(a) debe cumplir con una serie de deberes hacia la sociedad en concordancia al marco normativo vigente.

Cualquier estrategia emprendida por los organismos públicos orientada a la calidad de servicio, debe reconocer y analizar las características y especificidades de las personas que acuden a las instituciones públicas; para ello, el empleo de métodos y enfoques cuantitativos y cualitativos, destinados a identificar y comprender las necesidades y expectativas de la ciudadanía es fundamental, ya que esta información es esencial para el correcto diseño de las herramientas y estrategias a implementar para el continuo mejoramiento de la gestión institucional en conformidad a los objetivos estratégicos previamente establecidos.

#### **4.1.2 Definición de política institucional de calidad de atención a la ciudadanía.**

La política de calidad corresponde a una declaración de intenciones globales y directrices del Servicio respecto a la calidad de atención que entregará a la ciudadanía en relación a la gestión de solicitudes ciudadanas y la provisión de productos estratégicos cuando sea aplicable. Esta política debe vincularse estrechamente con la misión institucional declarada por el Servicio siendo por lo tanto integradora, coherente y motivadora para los/las integrantes de la organización.

Los elementos conceptuales básicos asociados a una política de calidad, pueden desprenderse de los estándares internacionales adoptados por las instituciones públicas chilenas bajo la norma ISO 9001:2008, los cuales se señalan a continuación:

- La política de calidad de atención a la ciudadanía debe ser adecuada al propósito de la organización.
- Incluye un compromiso institucional de cumplir con los estándares de calidad y mejorar continuamente la eficiencia del SIAC.
- Proporciona un marco referencial para establecer y revisar periódicamente los objetivos de gestión que establezca cada institución.
- Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- Es revisada para su continua adecuación.

---

<sup>15</sup> SUBDERE. "Diccionario de Administración Pública Chilena. 2ª Edición. Santiago. Chile. Agosto de 2002. P.40.



A partir de la política, se despliegan los objetivos y la estrategia, y de la estrategia se ha de deducir el resto de sistema que haga posible la consecución de los resultados esperados.

La Política es elaborada en conjunto con la dirección de la institución, y responsabilidad del SIAC establecerla, pues constituye un compromiso que debe ser aceptado y aprehendido por la integridad de sus componentes, por ello debe incorporar valores y directrices que las personas asuman como propios, los cuales orienten y proporcionen sentido a los esfuerzos desplegados. La política ha de traducirse en resultados indicando las claves o los principios que han de guiar a la organización para su cumplimiento.

La Política debe ser concreta y abordar los aspectos esenciales en materia de atención ciudadana, por ende debe expresar cosas que después el Servicio pueda traducir en objetivos de gestión claros y medibles.

La Política debe constituirse una guía para la acción gerencial y a pesar de que los detalles varían de una organización a otra, se presentan varios tópicos similares, explicados a continuación:

- a. Sin excepción, todas las políticas declaran la intención de satisfacer las necesidades de los clientes, y con frecuencia incluyen la identificación de necesidades específicas a satisfacer.
- b. La mayoría de las políticas incluyen competitividad en calidad en relación con otros organismos de características similares.
- c. Un tercer aspecto de políticas actualmente en uso, se relaciona con el mejoramiento de la calidad, por ejemplo, que se declare la intención de conducir un mejoramiento sostenido a lo largo del tiempo.

#### **4.1.3 Elaboración de objetivos estratégicos del SIAC.**

En esta fase del proceso, cada servicio determina los fines o estado deseado que pretende alcanzar por medio de la existencia y operación del SIAC. La formulación de objetivos estratégicos es un paso muy importante, puesto que proporciona orientación acerca de lo que se busca, permite medir los éxitos de la ejecución proporcionando ciertas reglas y son fuente de motivación y desempeño para quienes posteriormente deben ejecutar las estrategias, puesto que sabrán hacia dónde se quiere llegar.

##### **4.1.3.1 Elaboración de estrategia.**

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

La estrategia no comprende un fin en sí misma, sino un medio con miras a alcanzar los objetivos estratégicos del SIAC en el corto, mediano y largo plazo. Implica la voluntad de adoptar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros del Servicio. Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse y comprometer sus recursos.



Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro, de la misión institucional y de los objetivos estratégicos tanto del Servicio como los propios del Sistema.

Para generar una estrategia que oriente el desempeño del SIAC, tiene que ser representativa al conjunto de la organización, creando todos los canales de participación posibles y efectivos; deben participar no solo la alta dirección y jefaturas responsables de atención ciudadana, sino también el resto de los integrantes del Servicio. Por otra parte, las diferentes instancias para su elaboración tienen que ser lo suficientemente amplias y representativas como para permitir la participación de las personas que habitualmente concurren a la organización e incluso de aquellas otras que por diversos motivos, en algún momento se alejaron o no participan activamente en la institución.

#### **4.1.3.2 Propuesta de metodología de elaboración.**

##### **4.1.3.2.1 Identificación y evaluación de estrategias pasadas y presentes.**

El primer paso para avanzar en la elaboración de una estrategia para el SIAC es identificar y evaluar las estrategias que estamos utilizando. Una vez identificadas debemos analizarlas tratando de ver cuáles son los obstáculos que están inmovilizando, demorando, perjudicando o restando eficiencia al logro de los objetivos.

Del mismo modo, es importante analizar las estrategias históricas de la institución, su evolución y su impacto concreto en función de lo que acordamos en las últimas planificaciones institucionales realizadas.

Contribuye a este análisis, el desarrollo del siguiente instrumento que determina las principales fortalezas y debilidades de las estrategias ya desarrolladas y las que están en curso por el Servicio:

<b>Análisis de estrategias aplicadas al SIAC</b>		
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Estrategias anteriores</b>	1.	1.
	2.	2.
<b>Estrategias presentes</b>	1.	1.
	2.	2.

##### **4.1.3.2.2 Identificación y priorización de estrategias futuras.**

Logrado un panorama objetivo, a partir de los datos del diagnóstico, deben definirse qué nuevas metas estratégicas pueden plantearse.

Este paso consiste en especificar las estrategias que se pueden implementar en base a las capacidades organizacionales. Para poder establecer las priorizaciones en cuanto a las estrategias es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar una proyección acerca de todo aquello que pasaría si no se da cumplimiento a la estrategia formulada, determinando los costos involucrados, ¿Qué se perderá? ¿Qué se ganará?
- Determinar cuáles son los requisitos necesarios para ejecutar exitosamente la estrategia (análisis de recursos disponibles para infraestructura, tecnologías de información, espacios de atención, personal, difusión, mecanismos de medición de calidad de servicios u otros).

#### **4.1.3.2.3 Revisión de estrategia.**

Una vez concluido el desarrollo de los pasos que han permitido el diseño de la estrategia es pertinente realizar una revisión exhaustiva de toda la información derivada del proceso con el objeto de asegurar que los elementos de la estrategia sean coherentes e idóneos para conseguir los resultados planeados para el SIAC.

Terminada y revisada la estrategia, debe ser aprobada formalmente y difundida para conocimiento de todos los miembros de la organización.

#### **4.1.4 Formulación de planes y programas<sup>16</sup>**

Finalizado el proceso de establecimiento de estrategias de implementación del SIAC, se establecen acciones específicas para colocar en operativa la misión, los objetivos estratégicos y estrategias del SIAC en el conjunto de la organización. La generación de planes y programas es elemental, puesto que brindan lineamientos respecto qué se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, asignando recursos y definiendo resultados esperados.

---

<sup>16</sup> Para profundizar en esta materia, revisar cap. IX de esta Guía Metodológica.



## **Capítulo III: Diseño de los Espacios de Atención del SIAC.**



## 1. Introducción.

Los espacios de atención constituyen aquellos puntos de acceso o canales de comunicación en los cuales la ciudadanía participa del quehacer de las instituciones del Estado y accede a las prestaciones de la oferta pública.

El sostenido proceso de modernización del Estado, exige que los organismos públicos fortalezcan y perfeccionen los espacios de atención ciudadana. En consecuencia, es imprescindible generar acciones concretas tendientes a aumentar la cobertura, eficiencia, satisfacción ciudadana y oportunidad de respuesta en la gestión de solicitudes ciudadanas bajo la ley N° 19.880 y en la provisión de bienes y/o servicios.

En este trabajo, resulta imprescindible asumir por parte de los(as) gestores(as) públicos que la entrega de información y la entrega de bienes y/o servicios a la ciudadanía sea ejecutada bajo un enfoque de calidad, siendo este postulado uno de los objetivos centrales de la “**Política para la Participación Ciudadana en el marco de la corresponsabilidad**” impulsada por el actual Gobierno. Lo anterior compromete a las instituciones públicas a desarrollar espacios de atención eficientes de modo que se otorgue acceso a información de las políticas públicas, se atiendan adecuadamente las demandas de las personas, y se recojan sus opiniones para el mejoramiento en la gestión del aparato estatal.

En este capítulo, se entregan diversos lineamientos destinados a guiar el proceso de implementación de espacios de atención, proporcionando pautas para el óptimo diseño de herramientas contribuyentes a incrementar la calidad de atención a la ciudadanía.

## 2. Metodologías de atención.

El objetivo de generar un protocolo de atención ciudadana, es determinar qué forma de interacción establecerán los(as) funcionarios(as) de un servicio público con las personas que acceden a los diversos espacios de atención institucionales. Lo esencial de este proceso es captar los requerimientos de la ciudadanía para proporcionar la solución que responda de mejor forma a sus necesidades y expectativas.

Las personas que atienden las demandas de la ciudadanía, constituyen la imagen que el Gobierno expone a la ciudadanía. Por ello, resulta fundamental que la gestión deba centrarse por un compromiso de calidad, fiabilidad, oportunidad y eficiencia, ello con el fin de brindar una atención de excelencia al público y mejorar los servicios prestados.

Dada las particularidades que posee la comunicación a través de los canales presenciales, telefónicos y escritos; y tomando en cuenta las características específicas de la ciudadanía que accede a cada uno de ellos, según sus necesidades y expectativas, es beneficioso confeccionar protocolos diferenciados por espacio de atención, definiendo estrategias y técnicas para la entrega de un servicio ágil, orientativo y eficaz.

Los principios elementales que deben prevalecer al momento de realizar una atención son los siguientes:

- **Seguridad:** Ausencia de dudas y errores a la hora de prestar un servicio. Debe demostrarse confianza en la información que se entrega, efectuando una atención de manera exacta y segura.
- **Oportunidad:** Implica realizar el servicio dentro de los plazos establecidos por el servicio en sus estándares de calidad y en concordancia con el marco normativo vigente.
- **Empatía:** La atención debe ser personalizada y dedicada, atendiendo a las necesidades, requerimientos y preferencias de las personas.
- **Amabilidad:** Expresada a través de la educación, cortesía y respeto hacia el (la) ciudadano(a).
- **Competencia:** las personas que atienden público deben poseer la información y formación necesaria para realizar el servicio.
- **Comunicación:** Se debe informar a la ciudadanía con un lenguaje claro y conciso, de manera que este sea comprensible y claro.

De manera contraria, los factores y conductas que inciden en una baja calidad de atención en la ciudadanía son:

- **Desinterés:** No demostrar preocupación por la persona que acude a los espacios de atención, entregando una atención apática e indiferente a las necesidades expresadas y no ofreciendo las correspondientes alternativas de ayuda.
- **Frialdad:** Transmitir al/la ciudadano(a) que su presencia es molesta e interfiere con las labores del/la funcionario(a). La ausencia de contacto visual, el uso excesivo de

monosílabos, tono poco cordial, celeridad en la atención, como otras actitudes deben ser evitadas.

- **Mecanización:** Trato al/la ciudadano(a) de forma estereotipada con saludos y frases de despedida no espontáneos, constituyendo un trato impersonal y rutinario.
- **Irrespeto:** Trato agresivo, descortés y amenazante, no demostrando autocontrol ni calma para afrontar la situación, utilizando sarcasmo y comentarios negativos a la persona atendida.

## 2.1 Propuesta de protocolo de atención.

Para una correcta entrega de atención al/la ciudadano(a), se sugiere incorporar las siguientes indicaciones al protocolo de atención en un espacio presencial, cabe indicar que cada servicio puede confeccionar sus propias metodologías, según sus particularidades y contexto institucional:

### 2.1.1 Recepción del/la usuario(a).

Cuando el/la usuario(a) ingresa a la Oficina, lo primero que hay que distinguir es si viene en busca información u orientación, o bien requiere otro servicio por parte de la institución.

Si viene por una **consulta**, se le invita a pasar a un lugar apropiado para iniciar una conversación.

Es importante tener en cuenta que es en la recepción donde el/la usuario(a) se crea la primera imagen referida al servicio, difícil de modificar con posterioridad. Por tanto la comunicación tanto verbal, como no verbal tiene una importancia relevante.

Es muy probable que la persona se encuentre enfrentando una situación difícil y que su estado de ánimo sea de especial sensibilidad, ya sea por:

- Desesperación por no obtener solución a su problema.
- Rabia por no ser bien atendida en alguna institución.
- Ansiedad ocasionada por algún problema.

Por tanto, aquí radica la importancia de la acogida, al comunicarle a la persona que está en el lugar correcto, donde hay alguien dispuesto a escucharla.

### 2.1.2 Proceso de escucha: detección de necesidades.

Esta es la etapa de escuchar e interpretar. Es necesario escuchar con atención, para detectar cuál es el sentido de la visita y de este modo poder entregar una orientación correcta para la solución de sus problemas. Por ejemplo se puede empezar preguntando: ¿En qué le puedo ayudar?, ¿Qué necesita?

Se pueden dar situaciones distintas:

- a. Usuarios(as) que ingresan por simple curiosidad y quieren conocer lo que en ese lugar se realiza. Una vez que se explica, podemos entregar folletos o invitarles a acercarse a los computadores.

- b. Usuarios(as) que sepan exactamente lo que requiere. Ocurre principalmente con la búsqueda de alguna dirección, o cuando la persona tiene claro el beneficio que necesita. En esos casos la atención es directa y rápida.
- c. Personas que llegan desorientadas y que no son capaces de plantear el motivo concreto que las lleva a acercarse al servicio. En esos casos se debe mantener una actitud cordial, animando a la persona a plantear abiertamente su solicitud, en forma paciente; Hacerle preguntas y guiar la conversación de modo que la persona pueda ir reconstruyendo y aclarando su propia situación. Sin embargo, hay que tener claro que en algunos casos la mejor ayuda para la persona es simplemente ser escuchada.
- d. Personas que llegan directamente a plantear un problema, pero en el desarrollo de la conversación, les surgen otros problemas, consultas o reclamos. Para eso, es importante llegar al fondo del problema, poniendo atención en que la persona no se sienta invadida en su privacidad. En estos casos es necesario plantearle al/la usuario(a) las distintas soluciones que puedan existir.

### 2.1.3 Tipificación de la solicitud.

Este procedimiento es interno, el/la funcionario(a) lo realiza cuando tiene claro el por qué la persona acudió a nuestra oficina.

Por ello, si la solicitud se refiere a una **Consulta**, esta debe ser respondida, de manera inmediata, a menos que requiera de gestiones.

Si la solicitud fue tipificada como **Petición**, debe ser evaluada por el/la funcionario(a) a cargo, procurando realizar las gestiones necesarias para contribuir a la solución efectiva conforme a los plazos establecidos por el Servicio.

Si corresponde a una **Opinión, Sugerencia, Reclamo o queja**, debe ser derivada al área competente, pero de todas formas se deben registrar los datos de la persona.

Está claro que una atención puede contener más de una solicitud, lo importante es saber que si no es una consulta o una petición urgente se debe traspasar al área de gestión responsable para su canalización, pero cada atención debe contener todos los pasos del flujograma.

Las Solicitudes Ciudadanas están definidas de la siguiente manera:

- a. **Consultas:** Corresponde a las demandas de información y orientación sobre programas o beneficios sociales del Estado, trámites o puntos de acceso. Se refieren principalmente a requisitos necesarios, lugares de postulación, fecha de vencimiento, etc. En el caso del Centro de Documentación, las consultas son de tipo bibliográfico.
- b. **Peticiones:** Son aquellos requerimientos concretos que obedecen a una necesidad específica o carencia puntual que se plantean a una autoridad u organismo público para su solución específica.

- c. **Opiniones:** Se definen como solicitudes de juicio en la cual el usuario/a expresa una idea o un modo de sentir sobre algún tema determinado, relacionado con algún aspecto de la realidad nacional, o bien, de una situación dada.
- d. **Sugerencias:** Es aquella proposición, idea o iniciativa que ofrece o presenta una persona para incidir o mejorar un proceso cuyo objeto está relacionado con la prestación de un servicio o el cumplimiento de una función pública.
- e. **Reclamo o Queja:** Es aquella solicitud en donde el/la usuario(a) exige, reivindica o demanda una solución, ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio público o la inatención oportuna de una solicitud, o bien, la manifestación de descontento o disconformidad frente a una conducta irregular de uno(a) o varios(as) funcionarios(as) públicos(as).
- f. **Felicitaciones:** Es aquella declaración explícita de satisfacción por parte del/la usuario(a) por el servicio recibido, ya sea por la calidad de la información, la rapidez, la efectividad en la solución del problema o el buen trato que se le otorgó. Este tipo de manifestación también debe ser registrada y darse a conocer, pues aporta a la motivación del personal e incentiva a la mejora continua del trabajo.
- g. **Solicitudes de Información Pública:** Se refiere a todo requerimiento de información presentado por la Ciudadanía, que se encuentre contenida en actos, resoluciones, actas, expedientes, contratos y acuerdos, así como toda la información que se elabora con presupuesto público, salvo las excepciones legales.

#### 2.1.4 Respuesta a la solicitud.

Una vez que se tiene claro el tipo de solicitud, se procede a entregar la información y orientación respectiva.

En caso de ser *una opinión, sugerencia, reclamo o queja*, se invita a la persona a dejar constancia en un formulario autocopiativo. Para eso el/la funcionario(a) le explica que también es posible realizar una solicitud vía Internet a través del Buzón Ciudadano, y que los procedimientos y plazos de respuestas son los mismos.

Es necesario además explicarle el procedimiento que tiene ese tipo de solicitud e insistir en que debe proporcionar todos los datos estipulados. También se le informa de los plazos que tiene cada una de dichas solicitudes.

Si es una consulta o una petición:

- Se utilizan los materiales de apoyo: Sitios Web de Gobierno, Guía SILVER, material de difusión impreso de otros Ministerios o Servicios.
- Se deriva a la institución pública correspondiente, si fuere necesario.
- Existe un porcentaje de atenciones que requieren gestiones personales con la red de contrapartes para su orientación y/o resolución. Por lo general son casos más complejos, con múltiples problemas y dichas gestiones necesitan derivación y seguimiento. En caso



que se transfiera a otro organismo debe informarse al ciudadano(a) de aquella derivación, procurando establecer un seguimiento para asegurarse que la solicitud sea acogida y resuelta por parte del organismo receptor.

Es muy importante no generar falsas expectativas en los usuarios(as). La información que se entrega debe ser clara y precisa, y debe ser entregada por escrito cuando es mucha o cuando el/la usuario(a) lo requiera.

En el caso de los programas sociales, beneficios o trámites es preciso entregar la siguiente información: La descripción, los requisitos y la documentación necesaria, los lugares de postulación, el costo (si lo tiene) y las fechas determinadas para la postulación. Además, dejar muy claro que no hay una relación directa entre la entrega de información y la obtención del beneficio.

### **2.1.5 Despedida e invitación**

La despedida es importante por cuanto es la última impresión que tendrá la persona del servicio entregado. En esta etapa se señala a la persona por su nombre y se le invita a visitarnos nuevamente, ya sea para otra consulta o para contarnos como le fue en sus gestiones. Como parte de la misma actividad, es recomendable instar a la persona a llenar la encuesta de satisfacción disponible en el espacio de atención para conocer su apreciación respecto a la calidad del servicio prestado.

### **2.1.6 Ingreso al sistema de registro**

Es importante que el registro sea lo más “invisible” posible. En cada uno de los pasos es posible ir “capturando” información, a través del dialogo que se establece.

En cuanto a la información que no se pueda deducir de la conversación, es importante que se explique al/la usuario(a) por qué la necesitamos; nos ayuda a mejorar el servicio si conocemos cual es nuestro público objetivo.

## **2.2 Atención a colectivos especiales.**

### **2.2.1 Atención a adultos (as) mayores.**

- Recepción con actitud educada y siempre cordial y optimista.
- Mostrar comprensión ante los problemas que se plantea, respetando los tiempos de comunicación que utilicen.
- Utilizar un lenguaje claro.
- Respuesta de forma tranquila, vocalización correcta y, en caso que la persona presentase problemas auditivos, se sugiere elevar el tono de voz sin perder la compostura ni demostrando una actitud irritada.
- Resumir las gestiones que tuvieron que realizarse en caso que la persona no comprendiese fácilmente.

- En caso de entregarse documentación, realizar una breve explicación de la información proporcionada.

### **2.2.2 Atención a ciudadanos(as) con distintos niveles y tipos de discapacidad.**

- **Personas con discapacidad visual:** llevar la iniciativa en el saludo, hablando directamente a la persona, utilizando un lenguaje claro y explícito, orientando a la persona en su trayecto y en el uso de espacios y elementos físicos.
- **Personas con discapacidad auditiva:** hablar directamente a la persona, cerciorándose que la persona esté mirando, vocalizando despacio y pronunciado, enfatizando el lenguaje con expresiones corporales en caso que sea necesario.
- **Personas con discapacidad intelectual:** escuchar pacientemente, realizando preguntas hasta tener claridad respecto a lo solicitado, expresándose en lenguaje sencillo.
- **Personas con niveles de discapacidad física:** tratarlas de manera habitual, proporcionando ayuda con las dificultades de manipulación de elementos o desplazamiento que pudiesen presentar.

### **2.2.3 Atención a ciudadanos(as) extranjeros(as):**

- Considerar las posibles dificultades de comprensión y comunicación que pudiesen presentarse.
- Tomar en cuenta que sus costumbres, cultura, y formas de expresión y trato pueden ser diferentes.
- Hablar con ritmo moderado, evitando modismos o expresiones de carácter local, vocalizando correctamente.
- Ser exhaustivo y preciso al momento de entregar indicaciones.
- Si se hace entrega de documentación escrita, explicar los contenidos de forma simple.

## **3. Infraestructura de los espacios de atención**

El mejoramiento de la infraestructura de los espacios de atención, constituye un aspecto relevante a revisar por parte de los Servicios Públicos, pues contar con una infraestructura adecuada a las necesidades y particularidades de la ciudadanía, fortalece la participación ciudadana, las oportunidades de desarrollo de las personas y el estado de derecho. Emprender acciones de mejora en la infraestructura, favorece la inclusión de colectivos y personas con necesidades especiales al quehacer del Estado. Lo anterior porque se facilita el acceso a la información, la presentación de solicitudes ciudadanas y el acceso no discriminatorio a los productos, bienes y servicios que entrega el Estado.

Los aspectos principales que debe atender una institución para la optimización en el acceso y uso de los espacios de atención por parte de la ciudadanía, se detallan a continuación:

- El local en que funcionen las oficinas de atención sea de fácil acceso y esté dotado de los recursos necesarios para una atención digna. Cuando varias instituciones comparten un mismo inmueble, puede coordinarse el establecimiento y operación de módulos de operación comunes con el fin de aprovechar mejor el espacio y los recursos disponibles, evitando la duplicación de esfuerzos.
- Los espacios deben tener un entorno agradable que propicie una favorable impresión al público y contribuya asimismo a brindarle comodidad y confianza. El orden y una buena presentación son factores que ayudan a lograr los objetivos del servicio, siendo también recomendable recurrir al auxilio de motivos decorativos, interiores o exteriores.

### 3.1 Accesibilidad.

Accesibilidad es el conjunto de características que debe disponer un espacio para ser utilizado en condiciones de comodidad, seguridad, igualdad y autonomía por todas las personas, inclusive aquellas con capacidades motrices o sensoriales diferentes.<sup>17</sup> Es sinónimo de calidad y seguridad, siendo este último un componente esencial en el diseño. Si carece de seguridad para un determinado grupo de ciudadanos(as), deja de ser accesible.

Se entiende que un servicio cuenta con espacios accesibles, en la medida que estos no restringen su uso a un tipo o grupo etario de personas, siendo usables por todos de manera expedita e independiente. Asimismo para que el diseño de la infraestructura responda a las necesidades diferenciadas de una amplia gama de personas, debemos tener en cuenta las siguientes condiciones:

El diseño debe ser flexible, adaptándose a un extenso abanico de necesidades y exigencias de la ciudadanía que acude a la institución. Los espacios han de facilitar y generar un entorno accesible y universal que no interponga barreras arquitectónicas y comunicacionales que permitan a la ciudadanía el ejercicio de sus derechos. Los cambios surgidos en el transcurso de la vida por parte de las personas, hace que presenten vulnerabilidades o niveles de discapacidad que dificultan e impidan en muchas oportunidades su libertad de movimiento y autonomía. Por ello, es imprescindible que el diseño/rediseño de los espacios se ajuste a los requerimientos de la ciudadanía que presenta las siguientes características:

- Infancia.
- Cambios que implica la vejez.
- Obesidad.
- Niveles de discapacidad física, sensorial, intelectual y siquiátrica.
- Embarazo.

---

<sup>17</sup>. Corporación Ciudad Accesible. Manual Accesibilidad Universal. Primera ed. Santiago. Chile. Octubre 2010. Pag.12.



- Accidentados(as).

El acceso a las instalaciones físicas, telefónicas y virtuales debe eliminar las complejidades innecesarias en su acceso, siendo simple en instrucciones e intuitivo en el uso.

Los espacios de atención deben ser capaces de intercambiar información con el/la usuario(a), utilizando diversas formas de información (gráfica, verbal, táctil) para favorecer a personas con limitaciones sensoriales.

Deben contar con las condiciones de seguridad suficientes para evitar riesgos y potenciales accidentes.

Necesitan contar con señalética que identifique claramente el lugar donde se provee el bien y/o servicio, siendo fácilmente identificable, legible y comprensible por la ciudadanía.

Los espacios deben ser usados por las personas eficazmente y con un mínimo esfuerzo, siendo los tamaños los adecuados para su alcance y uso, independientemente del tamaño y capacidades de movilización de los(as) usuarios(as). Por ello, se recomienda evitar colocar oficinas de atención presencial que impliquen generar amplios desplazamientos y tengan compleja visibilidad.

#### **4. Equipamiento e infraestructura tecnológica.**

Como parte de la estrategia destinada a promover y mejorar la calidad de atención a la ciudadanía, se han implementado una serie de políticas en los servicios públicos, para ello ha desarrollado programas específicos para fortalecer la oferta y demanda de bienes y servicios a través de los espacios telefónicos, presenciales y virtuales de atención.

La disponibilidad por parte de los servicios públicos del equipamiento tecnológico óptimo y de conectividad necesarios para acceder a información y gestionar tramitaciones de bienes y servicios, cobra una gran trascendencia en la actualidad.

Es menester entonces, continuar avanzando en inversión de equipamiento para dotar a los espacios de atención con infraestructura tecnológica y conectividad pertinente para el óptimo desarrollo de sus funciones. Bajo esta lógica, las exigencias básicas que debiesen cumplir los espacios de atención son:

Existencia de equipos computacionales de uso exclusivo para cada funcionario(a) con acceso a la red para comunicarse con cualquier otro funcionario(a) del Estado e ingresar a los portales informativos del Gobierno y sitios web de los servicios públicos.

Equipos computacionales con capacidad de transmisión y recepción de información con anchura de banda suficiente para cursar las señales de telefonía, de datos y de imagen, eliminando la necesidad de marcar un número telefónico cada vez que se desea navegar y entregando una velocidad de bajada de información considerable en tiempos breves para disminuir los tiempos de atención y tramitación.

Interconexión para permitir el funcionamiento de las redes y la interoperabilidad de servicios del Estado para así, realizar intercambio de información y bases de datos cuando fuese aplicable.

Será necesario disponer de un servicio telefónico a fin de atender las demandas de información que por esta vía formule el público. Para un mejor servicio de esta naturaleza, es necesario que los locales de recepción e información estén intercomunicados con las diferentes oficinas de la Institución y con otros organismos de la administración del Estado sea a nivel local o nacional.

## 5. Tecnologías de la información.

El uso y acceso a las tecnologías de la información en los espacios de atención, conforma un eje relevante en el diseño de estrategias orientadas a mejorar la calidad de atención en la ciudadanía. La reducción de los tiempos de atención y tramitación, el acceso a la provisión de bienes y/o servicios a través de plataformas digitales, como también la progresiva disminución de las brechas de conectividad y acceso, constituyen parte de la agenda modernizadora de las instituciones del Estado.

Los resultados alcanzados por los servicios públicos demuestran que siempre y cuando existan acciones coherentes y correctamente implementadas, las tecnologías de la información aplicadas a la atención ciudadana tienen un impacto decisivo en el bienestar y la equidad, alcanzando por ende mayor satisfacción y legitimación del actuar del Servicio ante las personas .

En atención a las nuevas exigencias y desafíos que implica el diseño e implementación del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, se torna indispensable establecer esfuerzos mancomunados con el área de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información, con el propósito de instalar instrumentos y metodologías que apoyen los procesos del Sistema respecto a gestión de solicitudes ciudadanas y calidad de servicio. En función de lo anterior, las acciones emprendidas en tal ámbito, han de formularse en base a los siguientes criterios<sup>18</sup>:

- La relevancia de la iniciativa en términos de impacto ciudadano y apoyo a las áreas estratégicas de la institución, donde es importante conocer un número estimado de personas que se favorecerán y qué tipo de beneficio lograrán, y el potencial de crecimiento de ese número de ciudadanos(as), así como también conocer la manera en que influye en los productos estratégicos de la institución que se lleve a cabo dicha iniciativa.
- La importancia del/los producto/s y/o servicios estratégicos que se proveen a través del proceso que se quiere mejorar con el uso de Tecnologías de la Información, debe hacer hincapié en la importancia de éstos para la ciudadanía, por ello debe diseñarse necesariamente teniendo en cuenta quiénes se benefician de los resultados de la acción; para ello deben considerarse las necesidades actuales y futuras de usuarios y otros actores relevantes, por ende es imprescindible estar atento a la evolución en su composición y necesidades para responder de mejor manera a sus requerimientos.

---

<sup>18</sup> Guía Metodológica 2010. Sistema de Gobierno Electrónico- Tecnologías de la Información. Ministerio de Economía. Fomento y Turismo. Abril de 2010.

## 6. Instrumentos de gestión y registro de solicitudes ciudadanas.

La complejidad, de establecer en el servicio una perspectiva de enfoque al/la ciudadano(a), desafía la capacidad de adaptación de los distintos niveles del servicio para atender al/la ciudadano(a), con criterios de excelencia y calidad.

Esto implica, contar con instrumentos de gestión y registro de solicitudes ciudadanas, que consideren el seguimiento de las etapas del proceso de atención ciudadana, la forma de acceso de la ciudadanía a conocer el estado de su solicitud; y el desarrollo y mantenimiento de los registros que evidencian la realización de cada una de las actividades establecidas en la tramitación de cada solicitud.

Estos instrumentos pueden ser tanto manuales como informáticos. Esto último implica para el servicio, señalar su coherencia con los requisitos establecidos en el área de gobierno electrónico – tecnologías de la información.

### Los instrumentos deben considerar:

- **Tipos de solicitudes:** consultas, peticiones, solicitudes de información pública, opiniones, sugerencias, reclamos y felicitaciones, u otras tipificaciones con que cuente la institución.
- **Ingreso de datos, para la determinación de perfiles de usuarios(as)<sup>19</sup>:** Al ingresar la solicitud, el instrumento de registro debería permitir el ingreso de datos requeridos y opcionales. El resto de los datos (R.U.T, sexo, edad, nacionalidad, ocupación, nivel educacional, origen étnico, discapacidad) sólo se pueden pedir opcionalmente, y sirven para realizar la tipificación de los(as) usuarios(as) de acuerdo a lo solicitado por uno de los requisitos técnicos.
- **Materia de la consulta o reclamo:** el instrumento de registro debe permitir ingresar y detallar el motivo de la consulta. El servicio debería identificar el contenido de la solicitud ingresada.
- **Seguimiento a la solicitud:** el instrumento de registro debe permitir realizar un seguimiento a la solicitud una vez ingresada, por ejemplo, considerando las siguientes etapas diferentes: recibido, asignado, derivado y respondido.
- **Dar respuesta a la solicitud:** instrumento de registro debe permitir la posibilidad de emitir respuesta a través de la vía electrónica y vía escrita.

En caso que exista la aplicación de tecnologías de la información y/o uso de bases de datos, se debe señalar su coherencia con los requisitos establecidos en el área de gobierno electrónico – tecnologías de la información, considerando:

---

<sup>19</sup> La ley N° 19.880 en su art. N° 30, dispone que se deben registrar los siguientes datos del interesado y en su caso de su apoderado: Nombre y apellidos; lugar de notificación; hechos, razones y peticiones en qué consiste la solicitud; lugar y fecha, firma del solicitante o acreditación de la autenticidad de su voluntad expresada por cualquier medio habilitado, órgano administrativo al que dirige la solicitud.

- La identificación y descripción de todos los registros de información que la institución mantiene para proveer sus productos estratégicos, especificando su formato (base de datos digital, archivo papel, microfichas u otros).<sup>20</sup>

En tal sentido, se deben identificar los datos que genera el sistema de gestión y registro utilizado por la institución para tratar las solicitudes ciudadanas en el marco de la ley N° 19.880. Una de las posibles vinculaciones del SIAC con el sistema de Gobierno Electrónico, aplica a los datos de identificación de la ciudadanía atendida. Entendemos que identificar a una persona implica referenciarla mediante un set mínimo de datos identificatorios: nombre y apellido, tipo de solicitud, sexo, fecha de nacimiento, entre otras. Esta actividad es un imperativo para el servicio, para garantizar el efectivo ejercicio de los derechos y sirve para la implementación de acciones de Gobierno Electrónico en busca de la interoperabilidad, entendida como: " *la capacidad de los sistemas de comunicarse entre ellos.*"<sup>21</sup> En tal sentido, la organización debe considerar la interoperabilidad de sistemas para que la información pueda ser compartida, bajo ciertas condiciones que garanticen la protección de la confidencialidad de los datos.

## 7. Plan de demanda.

Un principio fundamental en los Servicios públicos es proveer a la ciudadanía de bienes y servicios bajo criterios de calidad, sin embargo muchas veces, el realizar esta entrega en base a altos estándares, implica el uso intensivo de recursos, los cuales dada su naturaleza, son limitados y con una asignación específica sujeta a presupuestos. Por ello el manejo racional y óptimo de ellos (sean humanos, información, financieros, tecnológicos, de tiempo e infraestructura), se convierte en un imperativo en la gestión de los espacios de atención. Por lo tanto, la planeación de la demanda asociada a las solicitudes ciudadanas y los productos estratégicos, plantea incorporar nuevas herramientas y procesos, con el fin de incrementar la eficiencia operativa y financiera del sistema, compatibilizando y alineando los recursos con los objetivos estratégicos del Servicio en materia de atención ciudadana.

Un plan de demanda es el resultado de un proceso periódico, sistemático y participativo que asegura información cuantitativa respecto a los requerimientos ciudadanos en un determinado intervalo de tiempo. Este plan busca recopilar y procesar información para la elaboración de proyecciones acerca de las tendencias y eventos que puedan impactar el futuro de la demanda a efectos de determinar acciones de contingencia destinadas a mantener los estándares de calidad asumidos y determinando apropiadamente los recursos involucrados.

Un pronóstico acertado y una adecuada planeación de la demanda permiten a los organismos públicos controlar los costos totales en la cadena de valor mediante la distribución y

---

<sup>20</sup> Dirección de Presupuestos .Requisitos técnicos 2011. PMG Gobierno Electrónico – Tecnologías de la información. Año 2011. Pág. 3.

<sup>21</sup> Comisión Europea 2010.

racionalización de recursos, ayudando a elevar el nivel de servicio. Si estos beneficios son evidentes en épocas con amplia disponibilidad presupuestaria, en épocas de restricciones adquieren un carácter vital. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el pronóstico y su exactitud de cálculo no garantizan una buena gestión, este debe ser comunicado oportunamente a las áreas operativas para la toma de decisiones sobre cómo van a utilizarse los recursos existentes. Luego la velocidad con la que se generan las decisiones y el proceso de ejecución de los recursos asignados en el servicio serán actores principales en el logro de los objetivos establecidos.

Una de las principales recomendaciones es contar con información confiable y oportuna. Por eso es fundamental establecer un proceso de planeación de la demanda seriamente estructurado que permita optimizar la inversión en recursos de acuerdo con las proyecciones de la demanda de los grupos objetivos de clientes (as), usuarios(as) y beneficiarios(as) de acuerdo a cada espacio de atención que compone el SIAC.

Para tales fines, la realización de buenas proyecciones contribuye fuertemente en esta materia. Entendemos por proyección la estimación anticipada de una variable con base en su historia y/o factores causales (contingencia informativa, desastres naturales, emergencias sanitarias, etc.).

Es decir, mediante algún o algunos procedimientos matemáticos se examina la historia o secuencia de valores pasados de una variable y tratamos de alguna manera de extrapolar este comportamiento para tratar de tener un indicio sobre el valor futuro de dicha variable.

Las tendencias de generación de pronósticos son sencillas cuando se trata de un producto o servicio firmemente consolidado y con información estadística suficientemente recopilada y procesada, ya que se pueden analizar los datos históricos. Sin embargo, es posible que frente a nuevos cambios en la estructura de bienes y servicios entregados, dados por nuevas orientaciones derivadas de la reformulación de objetivos y productos estratégicos, no se disponga de datos históricos y será mucho más difícil pronosticar la demanda.

### **7.1 Características del proceso.**

- Se alinea con el proceso de definiciones estratégicas del servicio con el Sistema de Monitoreo del Desempeño – Planeación y Control de Gestión.
- Incorpora planeación en base a la introducción de nuevos productos y servicios.
- Identifica y analiza valores históricos y pronosticados respecto al nivel de demanda de solicitudes ciudadanas y/o productos institucionales.
- Analiza la precisión del pronóstico según la información disponible.
- Desarrolla plan de demanda.
- Monitorea el desarrollo del plan.
- Evalúa el plan, respecto a lo

### **7.2 Pronósticos.**

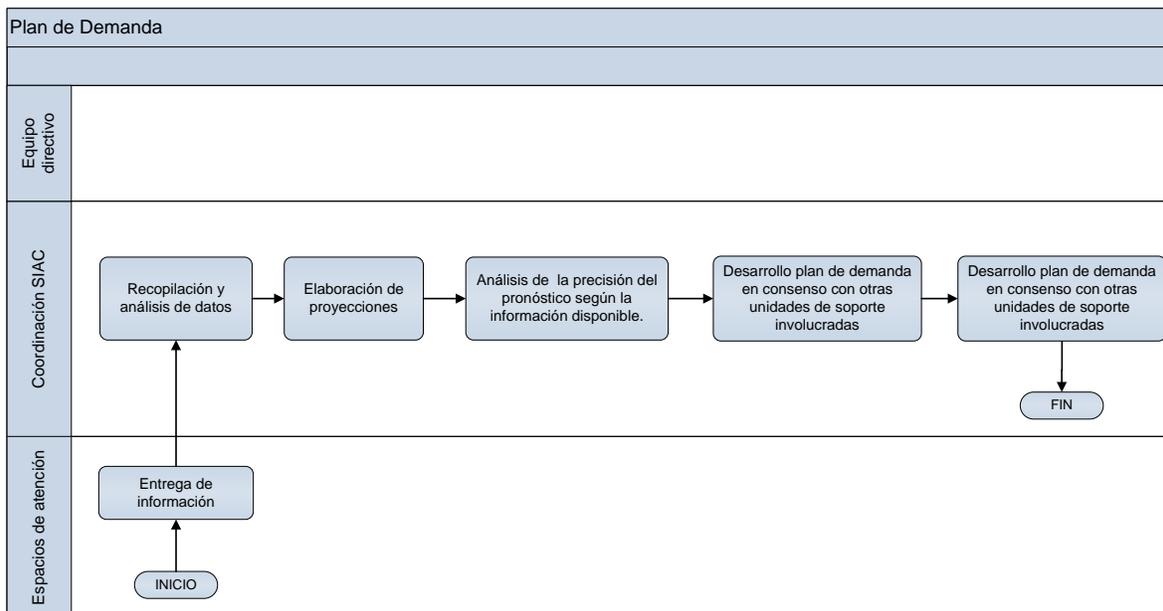
La planificación de la demanda permite generar pronósticos según la manera en que se requiere la información para la toma de decisiones por parte de la alta dirección y por los responsables de coordinar el sistema, las variables que pueden analizarse de acuerdo al modelo SIAC son:

- Demanda total o por espacios de atención según meses, semanas o días.
- Demanda por grupos de usuarios (as) sea total o por espacios de atención (Sexo, rango etario, nivel educacional, ocupación, por zona geográfica, etc.).
- Demanda por productos estratégicos, subproductos y productos específicos.

El pronóstico puede ser generado de varias maneras, incorporando instrumentos estadísticos, análisis causal, promedios históricos, análisis exponencial, percepción o una combinación de métodos.

La información que produce la planificación de la demanda permitirá una administración de recursos más precisa. Además, se puede utilizar para planear nuevos programas, crear presupuestos y detectar posibles faltas o problemas de capacidad en la administración operativa de los espacios de atención. Es necesario entonces, controlar el proceso incorporando instrumentos de medición para conocer el desempeño y eficacia del plan de demanda ejecutado.

### 7.3 Propuesta de flujograma plan de demanda.





## **Capítulo IV: Instrumentos y procedimientos del Sistema Integral de Información y Atención ciudadana.**



## 1. Procesos:

El Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, está desarrollado en base a procesos mutuamente relacionados o que interactúan, los cuales están identificados en el Mapa de procesos del Capítulo 1 del presente manual. La aplicación de este Sistema dentro de la organización, junto con la identificación e interacción de estos procesos, así como su gestión para producir resultados se denomina “enfoque basado en procesos”.

Se entiende por “proceso” a una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

Para describir los procesos del SIAC puede utilizar el siguiente ejemplo:

Identificación del Proceso: Planificación del SIAC	
Objetivo del Proceso <sup>22</sup> .	
Responsable(s).	
Entrada del proceso (Insumos, requisitos).	
Salida del proceso (Productos, servicios).	
Unidades que participan del proceso.	
Clientes del proceso.	

## 2. Procedimientos<sup>23</sup>

Un **procedimiento** es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

El **procedimiento** describe qué se hace; para qué se hace, quién lo hace, cuándo se hace, dónde se hace, en qué orden se hace, con qué herramientas se hace y qué documentos utiliza.

<sup>22</sup> Los objetivos de los procesos son modificables según las definiciones propias de cada Servicio.

<sup>23</sup> Texto adaptado de la Guía Metodológica del Sistema de Acceso a Información Pública, desarrollado por la Comisión de Probidad y Transparencia del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. 2011.

### 3. Caracterización de procedimientos<sup>24</sup>

En relación a los requisitos técnicos del SIAC 2011, un proceso documentado contiene, al menos, los siguientes elementos que permiten caracterizarlo:

- **Identificación del procedimiento:** El nombre del procedimiento debe dar una idea clara de su contenido para los miembros de la institución.
- **Responsable del procedimiento:** Es importante señalar el cargo de la(s) persona(s) encargada(s) del procedimiento que se está describiendo. Resulta necesario para la institución asignar y reconocer responsables para cada procedimiento dentro de la institución.
- **Objetivo del procedimiento:** Para poder identificar y caracterizar al procedimiento es necesario conocer su objetivo, señalar lo que quiero conseguir mediante ese procedimiento.
- **Nombre y descripción de las actividades:** Cada procedimiento se compone de actividades consecutivas. Las actividades son las acciones realizadas para lograr los objetivos del proceso. Éstas deben tener un nombre claro, con sustantivos que describan una acción, tales como: autorización, verificación, recepción, recopilación, entre otros.

En la descripción de la actividad se debe señalar en qué consiste, empezando el texto con un verbo en modo indicativo, tiempo presente, tercera persona singular. Por ejemplo: Autoriza, verifica, recopila, entre otros.

Es importante destacar que las actividades tienen un orden lógico en que deben ser realizadas para que el procedimiento logre su objetivo. Por lo tanto, se recomienda que al momento de describir las actividades, esta descripción sea hecha en orden cronológico, asignándole un número a cada actividad.

- **Cargo(s) o responsable(s) de cada actividad** Cada actividad requiere de personas o equipos que cumplan una función. Cabe destacar que una actividad dentro de un procedimiento puede tener uno o más responsables asociados, por lo que es importante identificar los responsables para cada actividad descrita. Asimismo, es necesario que junto con el responsable se señale el cargo o la persona (o equipo).
- **Plazo establecido para la ejecución de la(s) actividad(es):** Al documentar los procesos es necesario llevar un control de plazos que permita visualizar oportunidades de mejora. Al diagnosticar y diseñar (o rediseñar) procedimientos es elemental señalar los plazos establecidos para cada actividad.

---

<sup>24</sup> Fuente: Norma ISO 10013, Directrices para la documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

- **Identificación de herramientas y/o documentación utilizada en la ejecución de la(s) actividad(es), cuando corresponda:** Tanto las herramientas como los documentos son instrumentos de apoyo para la aplicación de las metodologías y técnicas en cada actividad. Las herramientas pueden corresponder a competencias, habilidades, conocimientos y experiencias requeridas para realizar la tarea, así como instrumentos tecnológicos que sean necesarios para llevar a cabo la actividad.

La documentación debe ser de referencia para la actividad descrita. Pueden ser oficios, leyes, reglamentos, así como manuales, guías, entre otros, que sean necesarios para poder desarrollar la actividad.

- **Fecha de aprobación de procedimiento** (que corresponde a la entrada en vigencia de la versión respectiva).

### 3.1 Modelamiento de procedimientos.

Una vez que hemos descrito un procedimiento, resulta valioso emplear un modelo que represente gráficamente la secuencia de actividades y decisiones que tienen lugar en su ejecución.

Los modelos son representaciones simplificadas de la realidad. Resaltan los elementos fundamentales, haciendo abstracción de los detalles y representan aspectos específicos de la realidad, como: Objetivos, actividades, entradas/salidas y usuarios(as), entre otros.

Los modelos permiten identificar:

- Cómo trabaja realmente el proceso.
- Los vacíos, las áreas débiles y los riesgos.
- Cuáles son los cuellos de botella.
- Cuáles son las oportunidades de mejora.
- Qué coordinación se requiere entre las funciones y responsabilidades de las distintas áreas involucradas, entre otros.

### 3.2 Diagrama de flujo.

El diagrama de flujo es la representación esquemática de los procedimientos que permite ilustrar gráficamente, con símbolos convencionales, la estructura, la dinámica, la secuencia y la dependencia de las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo.

Asimismo, permite tanto describir las etapas de un proceso existente como diseñar uno nuevo.

Reglas básicas:

- Debe presentar un único inicio y un único fin.
- Todo símbolo del diagrama debe estar rotulado.

- Toda decisión debe estar asociada a una actividad.
- Toda actividad debe tener una única tarea sucesora, excepto que haya una decisión de por medio.

Para su elaboración se establecen los siguientes pasos:

- a. Identificar el área responsable del procedimiento, la denominación y las unidades que intervienen en su desarrollo, señalándolas explícitamente.
- b. Basado en la simbología establecida, se determinan los símbolos que deben utilizarse en el diseño del diagrama, dependiendo de la modalidad o naturaleza de las etapas definidas en los formatos. El punto de partida en todo diagrama se simboliza con una elipse, anotando en el espacio en blanco “inicio”.
- c. Las siguientes etapas son diagramadas conforme a lo descrito anteriormente.

Cuando en el desarrollo del procedimiento se presenten dos alternativas, deberán representarse inmediatamente después de la actividad el símbolo de toma de decisión (rombo), y deberá anotarse la palabra “procede”. De estas dos alternativas:

- En el caso de que el producto no satisfaga los requerimientos establecidos, se calificará como “no procede”, lo cual se simbolizará con un “NO”.
- Al contrario, ante la posibilidad afirmativa “sí procede”, se describirá con un “SI” la instrucción correspondiente.

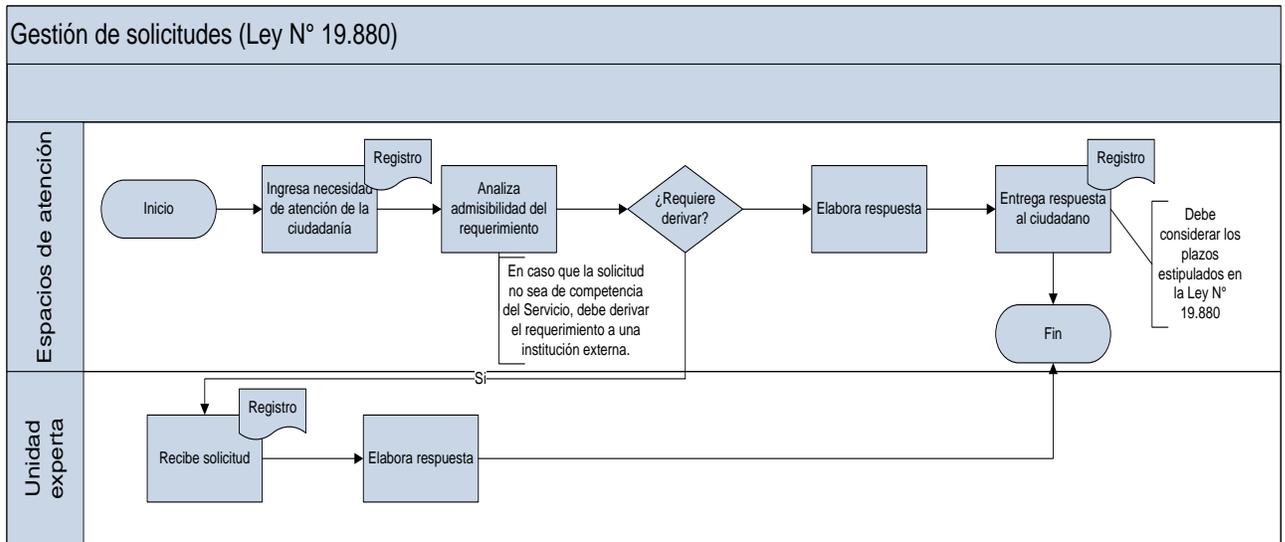
A semejanza del inicio, la conclusión del procedimiento debe simbolizarse mediante una línea direccional y una elipse en el extremo, en cuyo espacio se anotará la frase “FIN” o “TÉRMINO”.

En caso de que el procedimiento continúe en otra página o una actividad se descontinúe para seguir en otro procedimiento se debe simbolizar mediante un conector con letra o número que se unirá con su par en la página o procedimiento que corresponda.

El número de secuencia de la etapa debe coincidir con la descripción de ésta, la que se encuentra descrita en el procedimiento.

Para la representación de las actividades de un procedimiento se pueden emplear símbolos normalizados.

#### 4. Procedimiento de Gestión de Solicitudes Ciudadanas Ley N° 19.880



Como se ha señalado anteriormente, los procedimientos permiten establecer una forma especificada de llevar a cabo una actividad, un conjunto de actividades o un proceso. Por esta razón, surge la necesidad de generar procedimientos que permitan desarrollar el Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana (SIAC), según las disposiciones establecidas en los Requisitos Técnicos del presente año.

En la figura anteriormente descrita, se detallan las actividades generales del proceso de Gestión de Solicitudes Ciudadanas (Ley N° 19.880). La descripción y secuencia de este proceso se lleva a cabo a través de las siguientes etapas<sup>25</sup>:

Etapas <sup>26</sup>	Actividades
a. <b>Recepción</b>	La interacción con el usuario se lleva a cabo a través de la “Metodología de Atención” descrita en el capítulo N° 2 (también conocido como protocolo o script). En esta etapa se solicitan los datos que sean necesarios para registrar la solicitud (nombre, RUT, dirección, según sea aplicable), posteriormente, se inicia el proceso de detección de la necesidad del usuario/a. El/la funcionario/a detecta el tipo de solicitud y responde inmediatamente en caso en caso

<sup>25</sup> Los plazos para las solicitudes ciudadanas, serán los establecidos en la Ley N° 19.880 que establece las Bases para el Procedimiento Administrativo de los Órganos de la Administración del Estado. Para mayor referencia, ver anexo respectivo.

<sup>26</sup> Etapas descritas en el documento de Requisitos Técnicos del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana 2011.

	que la solicitud lo amerite. En caso contrario, procede la siguiente etapa.
<b>b. Derivación</b>	En caso que el/la funcionario/a que atiende la solicitud de la persona no puede responder en forma inmediata, y en consecuencia se ve en la necesidad de derivar, se debe definir si es que la respuesta es de competencia del Servicio. En caso que no lo sea, debe derivar a la institución competente en la materia y guardar registro de la derivación (el caso se cierra con la respuesta de derivación o con el seguimiento de dicha solicitud). En los casos en que la solicitud requiere derivación interna, puede derivar en forma presencial al usuario o derivar la solicitud en forma interna.
<b>c. Seguimiento</b>	La solicitud derivada, requerirá de una fase de seguimiento y/o procesamiento al interior de la institución, con el fin de dar respuesta al requerimiento del/la usuario/a. La cantidad de actividades vinculadas a esta etapa, estará relacionada con la realidad de cada Servicio, dependiendo de cuan extensa sea su red de derivaciones. Lo importante es mantener registros de cada una de las actividades de esta etapa, y controlar los plazos de manera de no afectar el cumplimiento de la Ley N° 19.880 u otra normativa interna de la organización. El seguimiento deberá identificar además, la División y/o Departamento y/o Unidad y/u Oficina responsable de la solicitud.
<b>d. Respuesta</b>	Una vez que la institución se encuentre en condiciones de responder al ciudadano/a, procede a elaborar la respuesta según requerimiento establecido. Se requiere considerar el debido cuidado en la respuesta emitida, considerando un lenguaje cercano, evitando el tecnicismo e invitando a la persona a acercarse nuevamente a la Institución en caso que exista alguna duda o consulta. Dependiendo del tenor de la solicitud escrita, ésta puede ser firmada por la Autoridad del Servicio o parte de su equipo directivo. La respuesta debe ser emitida considerando los plazos que el Servicio dispone para responder. En caso que se requiere mayor cantidad de días para responder, se debe poner al tanto de esta situación al/la usuario/a, explicando que la extensión del plazo se encuentra amparado en la Ley de Bases de Procedimiento Administrativo.
<b>e. Registro e identificación de usuarios/as</b>	El desarrollo de esta etapa es transversal a las anteriores, debido a que la Institución deberá mantener registro de toda la gestión realizada para cada solicitud. La evidencia

	<p>permitirá generar estadísticas de atenciones y perfiles de los/las usuarios/as atendidos/as por el Servicio. Esto facilitará dos aspectos: el procesamiento de la solicitud (identificándola en cada una de las etapas) y la retroalimentación de la organización con datos objetivos que faciliten la toma de decisiones de las Autoridades.</p>
--	--

#### 4.1 Orientaciones para el desarrollo del/los Procedimientos de Gestión de Solicitudes Ciudadanas<sup>27</sup>:

- a. **Número de Procedimientos:** el Servicio deberá establecer la cantidad de procedimientos que estime necesario, considerando los espacios de atención que dispone (OIRS, página web, teléfono, etc.), el tipo de solicitudes que gestiona (reclamos, consultas de mero trámite, sugerencias, denuncias, peticiones, etc.), el tipo de usuarios/as que atiende (personas pertenecientes a ciertos rangos etarios, con niveles de discapacidad, de ciertos sectores socioeconómicos, etc.), entre otras variables.
- b. **Vincular la actividad a un registro y responsable:** Incentivar a un registro continuo de las actividades asociadas a cada procedimiento, para generar la evidencia necesaria del proceso. Por otra parte, se deben establecer las responsabilidades necesarias de cada actividad, identificando el cargo de quien responde en primera y última instancia de las actividades vinculadas a los procedimientos.
- c. **En el caso de los reclamos:** asegurarse que el respectivo procedimiento (o los procedimientos vinculados), facilite el acceso a los canales de reclamos por parte de la ciudadanía. Generando un procedimiento expedito que no dificulte su ingreso. Para que esto ocurra, debe instruirse a los/las funcionarios/as que atienden público, a realizar una correcta canalización de los reclamos, enfatizando el derecho a opinar y a las facultades de la ciudadanía para mejorar la prestación que reciben por parte de los Servicios Públicos. Una vez ingresado el reclamo, éste debe ser tramitado con la mayor celeridad posible, de manera de no aumentar los niveles de frustración de una persona que eventualmente pudiese haber sido vulnerada en alguno de sus derechos. La respuesta debe ser clara, precisa y respondiendo al requerimiento del/la usuario/a. En caso que se compruebe vulneración de un derecho vinculado a la atención ciudadana, se deben utilizar los mecanismos de compensación que el Servicio dispone para estos efectos. Se recomienda utilizar lenguaje sencillo y cercano en la respuesta, empatizando con la persona y su situación particular.
- d. **Respecto a la calidad de la información del/los procedimientos:** el Servicio debe asegurarse que los procedimientos de atención ciudadana, sean gestionados con la calidad debida y permitiendo a el/la usuario/a obtener información fidedigna, confiable y oportuna. La variedad de la información debe ser coherente con su requerimiento, de esta forma, se recomienda responder lo que el/la ciudadano/a está solicitando y entregar información adicional referente a otros servicios/productos que la Institución provee, así como

<sup>27</sup> Orientaciones entregadas en el modelo de calidad de servicio "Customer Service Excellence". Gran Bretaña (2008) y la Norma Internacional ISO 9001 2008.

información referente a sus espacios de atención, los derechos y/o deberes, los compromisos de calidad (Carta de Compromisos), entre otros aspectos relevantes.

La variedad debe ser adecuada a su necesidad, considerando que un exceso de información puede confundir, y la escasez puede inducir a error. Se debe facilitar el acceso a la información, a través de estrategias de difusión que permitan la apertura de los canales de información y comunicación a la ciudadanía. De esta forma podemos contribuir a aumentar los niveles de satisfacción de la ciudadanía, los cuales deben ser medidos de manera periódica para asegurar la retroalimentación institucional.

##### **5. Aplicación de la Norma ISO al SIAC como parte del Sistema de Gestión de la Calidad:**

Es importante destacar que este apartado es aplicable para los servicios que han comprometido Programa Marco de la Calidad, y aquellos servicios que no habiendo comprometido, cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad instalado, que se verá complementado con la extensión del SIAC a los productos estratégicos provistos por espacios de atención.

Convenimos en que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad resulta siempre un desafío, provoca considerar al/la ciudadano(a) como usuario(a) de los servicios públicos y como cliente(a) de los mismos, esto como consecuencia de la nueva relación entre el aparato de la Administración Pública y los(as) ciudadanos(as).

En un sistema de gestión de la calidad instalado en la organización, el SIAC puede pasar a formar parte de los procesos de prestación del servicio, esto abarca los espacios de atención, y la forma como la institución interactúa con el/la ciudadano(a), para la provisión de los bienes y servicios. Por tanto el SIAC debe, en un SGC:

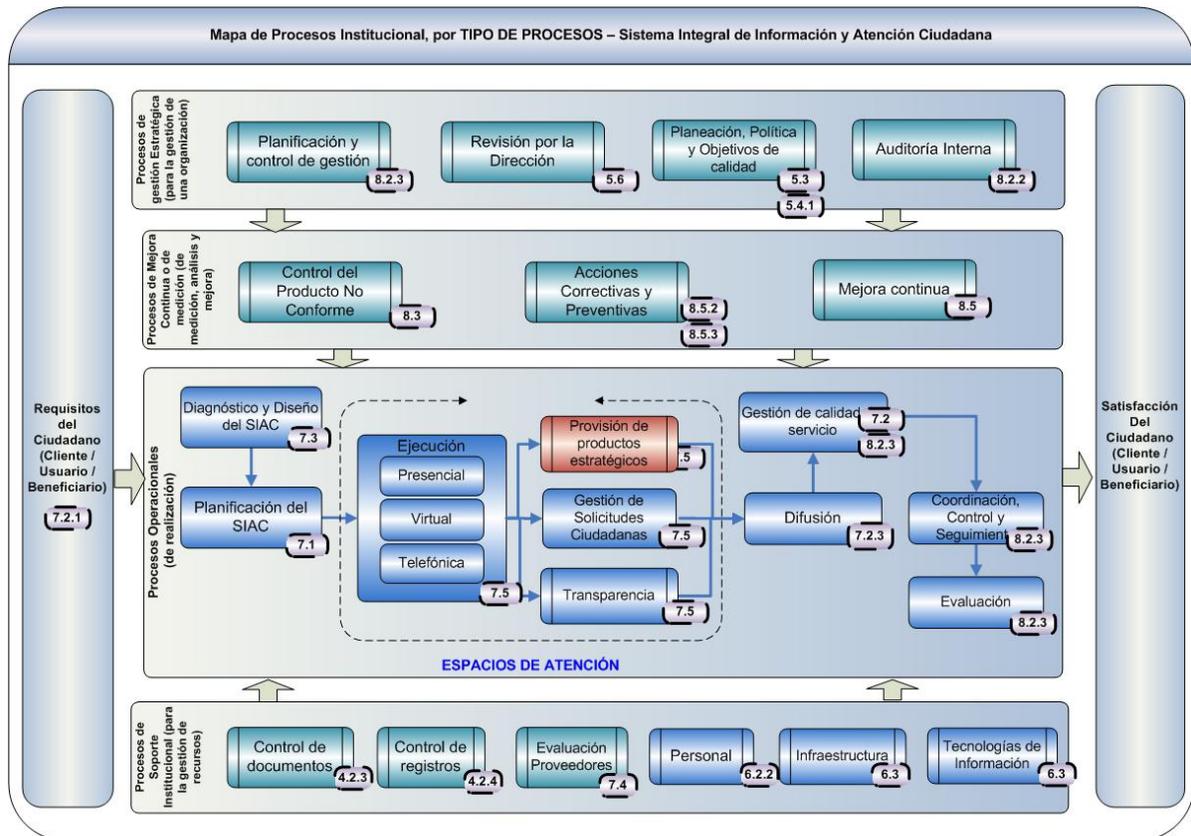
- Participar del proceso de determinar las necesidades y expectativas de los(as) ciudadanos(as), usuarios(as), clientes(as). (ISO 9001:2008, 7.2 Procesos relacionados con el cliente);
- Participar del proceso para determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los(as) clientes(as) y relativas a: i) la información sobre el producto y/o servicio, ii) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y iii) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. (ISO 9001:2008, 7.2.3 Comunicación con el cliente);
- Aportar a la prestación de los servicios, entregando información de los mismos y siendo parte de los trámites y/o interacciones del/la usuario(a), con los responsables de los productos, subproductos y productos específicos.- contribuyendo al cumplimiento del requisito normativo 7.5, Producción y prestación del servicio;
- Realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los

métodos para obtener y utilizar dicha información. (ISO 9001:2008, 8.2 Seguimiento y medición, 8.2.1 Satisfacción del cliente)<sup>28</sup>;

Lo anterior, sitúa al SIAC como eje del proceso de atención ciudadana del servicio, con el que se orienta a toda la organización en aumentar la satisfacción del cliente.

### 5.1.1 Vinculación del SIAC con el Sistema de Gestión de la Calidad, como proceso operacional dentro del alcance de la certificación.

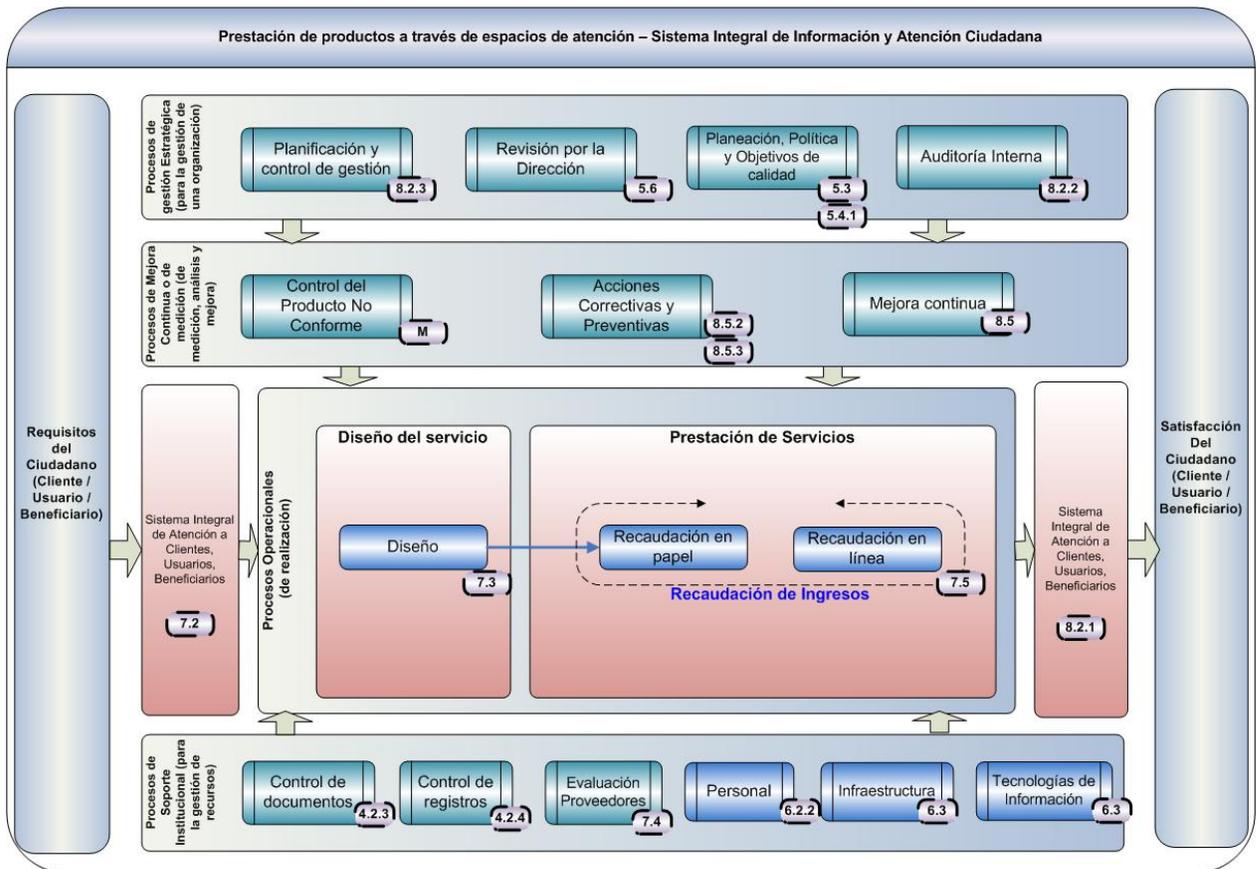
Para certificar el sistema integral de información y atención ciudadana puede considerarse el siguiente mapa de procesos:



<sup>28</sup> International Organization for Standardization (ISO) Norma ISO 9001 "Requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad", 2008, Capítulo 7 y 8.

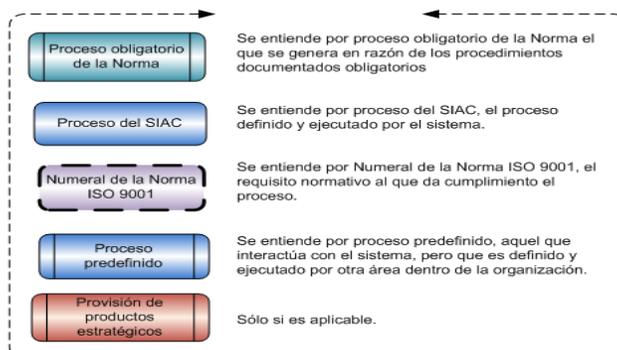
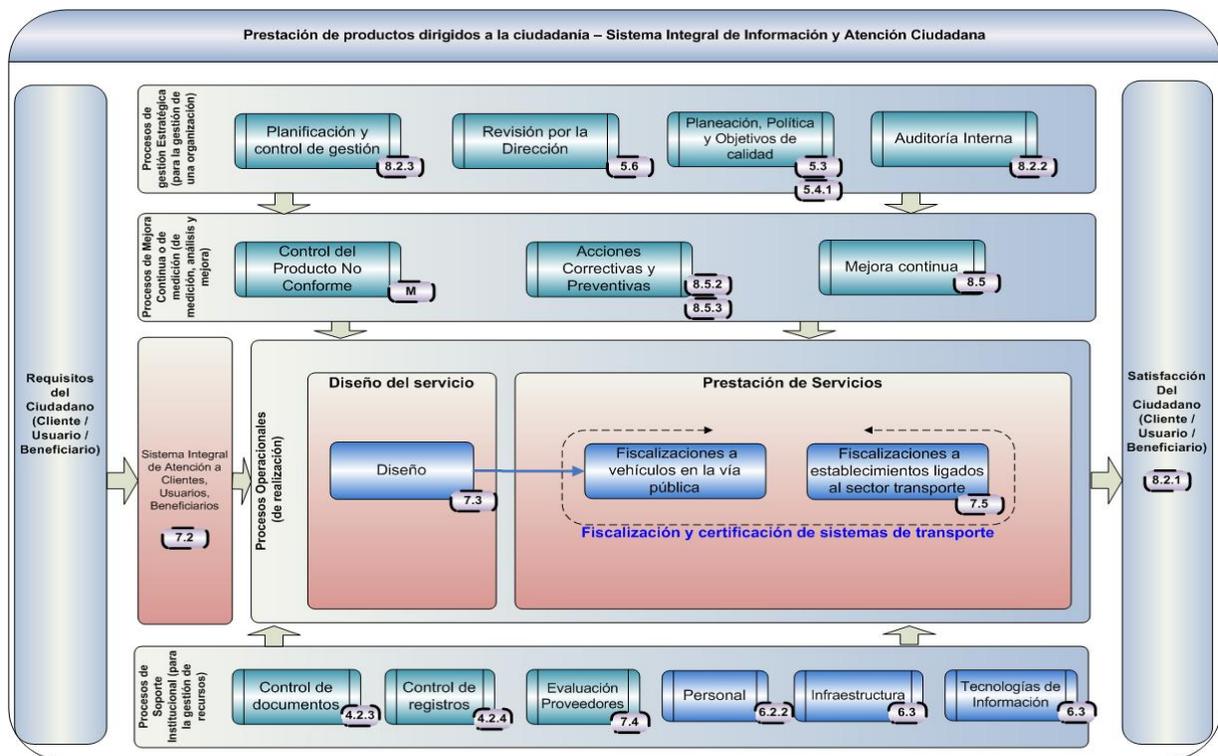
### 5.1.2 Vinculación del SIAC con el Sistema de Gestión de la Calidad, en la certificación de procesos de provisión de bienes y servicio a través de espacios de atención:

Al certificar un producto estratégico, subproducto o producto específico que es provisto a través de un espacio de atención, se entenderá que el SIAC interactúa con el/la ciudadano(a) a través de los mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía en la determinación de sus requisitos, necesidades y expectativas. Y también será el encargado de medir la satisfacción ciudadana sobre los productos que reciben los usuarios(as) de parte de la institución. En estos casos, considere el siguiente mapa de procesos:



### 5.1.3 Vinculación del SIAC con el SGC, en la certificación de procesos de provisión de bienes y servicios, dirigidos a la ciudadanía:

Al certificar un producto estratégico, subproducto o producto específico dirigido a la ciudadanía, que no se provee a través de un espacio de atención, la vinculación del SIAC se establece sólo en la instalación de los mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía, en la determinación de sus requisitos, necesidades y expectativas, sobretudo en el tratamiento de reclamos y en la provisión de dicha información a los niveles específicos de la organización, para el uso en la mejora de la prestación de los productos o servicios. En estos casos, considere el siguiente mapa de procesos:





## **Capítulo V: Calidad de Servicio.**

## 1. Introducción.

Este capítulo pone énfasis en el concepto de calidad y su incorporación a la gestión de los servicios públicos<sup>29</sup>. El fin de la Administración Pública no es solo el ejercicio de potestades, sino también, el de proporcionar bienes y servicios públicos a la ciudadanía, y esto no solamente se hará con reformas que cambien estructuras, sino que debe ir más allá, en el sentido que ubique al/la ciudadano(a), como usuario(a) y cliente(a) de los servicios, como el objetivo principal de la administración. Por ello, se ha planteado la necesidad de incorporar mecanismos e instrumentos orientados al conocimiento de la ciudadanía atendida, con el fin de contar con una administración pública eficiente y competitiva, recuperando con ello la legitimidad de lo público a través de acciones como la calidad del servicio y la atención ciudadana.

En este contexto, la organización debe definir quiénes son sus usuarios(as), establecer estándares de servicio, proveer información a los(as) ciudadanos(as) y usuarios(as), y desarrollar mecanismos de reclamos o quejas.<sup>30</sup>

La calidad supone responder de forma regular y continua a las necesidades y expectativas de quienes reciben un servicio, en este caso de los(as) ciudadanos(as). Incluye también, el proceso mediante el cual se pretende entender las necesidades de los(as) usuarios(as), aceptarlas como propias, adoptar las medidas que correspondan para satisfacerlas y estar en disposición de volver a empezar el proceso. Todo ello implica una mejora constante de este, desde el diseño del servicio hasta su prestación, significa hacer las cosas bien, consiste en dar al/la ciudadano(a) lo que necesita en las condiciones más satisfactorias posibles. Como consecuencia, se mejora la imagen de la institución que presta el servicio y se involucra a todos los niveles de la institución.

De acuerdo con lo descrito, convenimos en que la calidad se gestiona, por ello se habla de la gestión de la calidad como el conjunto de métodos mediante los cuales se alcanza la calidad. Es así, que el servicio deberá establecer a través de un procedimiento documentado el método para gestionar la calidad de servicio, que incluye los mecanismos para el conocimiento de la ciudadanía a través de mediciones que permiten identificar sus características, necesidades, expectativas y satisfacción, las mediciones en diversos ámbitos que miden aspectos relevantes de los espacios de atención, y el establecimiento de estándares de calidad sobre la atención del servicio.

La incorporación de la calidad en los servicios públicos representa una de las etapas de consolidación del PMG SIAC, orientado en mayor medida a la evaluación de la satisfacción del cliente(a).

---

<sup>29</sup> Francisco Moyado Estrada, *"Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público"*, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

<sup>30</sup> Consorcio para la reforma del Estado, *"Personas en el Estado: Hacia un Estado de clase mundial"*, 2010.



## 2. Modelo de calidad de servicio.

El modelo de calidad de servicio es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones. Pretende seguir avanzando en el empoderamiento del/la ciudadano(a) que hoy tiene un rol más activo en exigir sus derechos y más exigente en el requerimiento de los servicios. Por tanto, los organismos públicos deben alinearse y enfocarse al desafío continuo de garantizar una atención de calidad a sus usuarios(as), y a la prestación de productos y/o servicios de calidad.

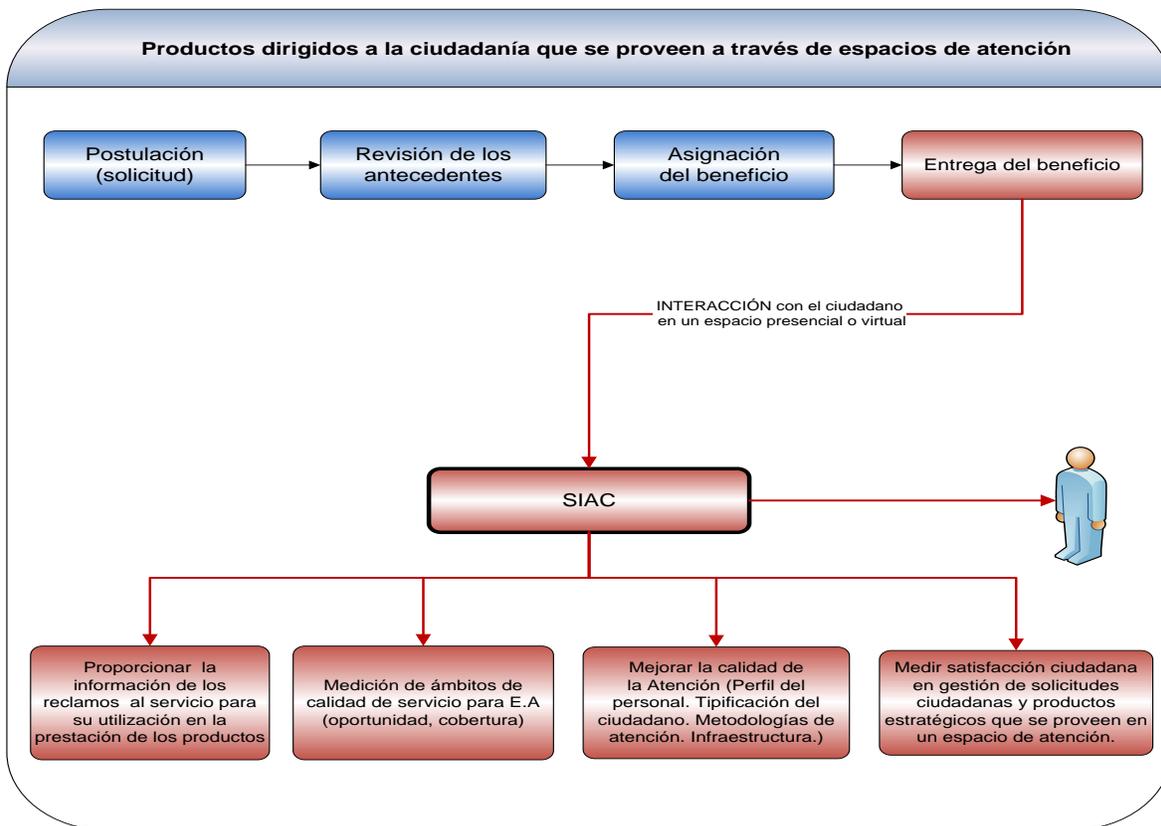
El PMG desde el año pasado, sitúa al SIAC, como un proceso que participa en la provisión de los productos y servicios de la institución.

Así, nos encontramos en diversas situaciones donde el SIAC, tiene responsabilidades en materia de calidad de servicio, tales como:

- En la prestación de productos o servicios dirigidos a la ciudadanía, que se proveen a través de espacios de atención;
- En la prestación de productos o servicios que están dirigidos a la ciudadanía, pero que **no** se entregan a través de espacios de atención;
- Y en la contribución a la prestación de los servicios, siendo parte de los trámites y/o interacciones del usuario(a), con los responsables de los productos, subproductos y productos específicos.
- Finalmente esta el caso que la institución no provea productos dirigidos a la ciudadanía, sino más bien, a los mismos servicios del estado, instituciones públicas o privadas.

A través de las siguientes ilustraciones, se detalla la responsabilidad del SIAC, en materia de calidad del servicio.

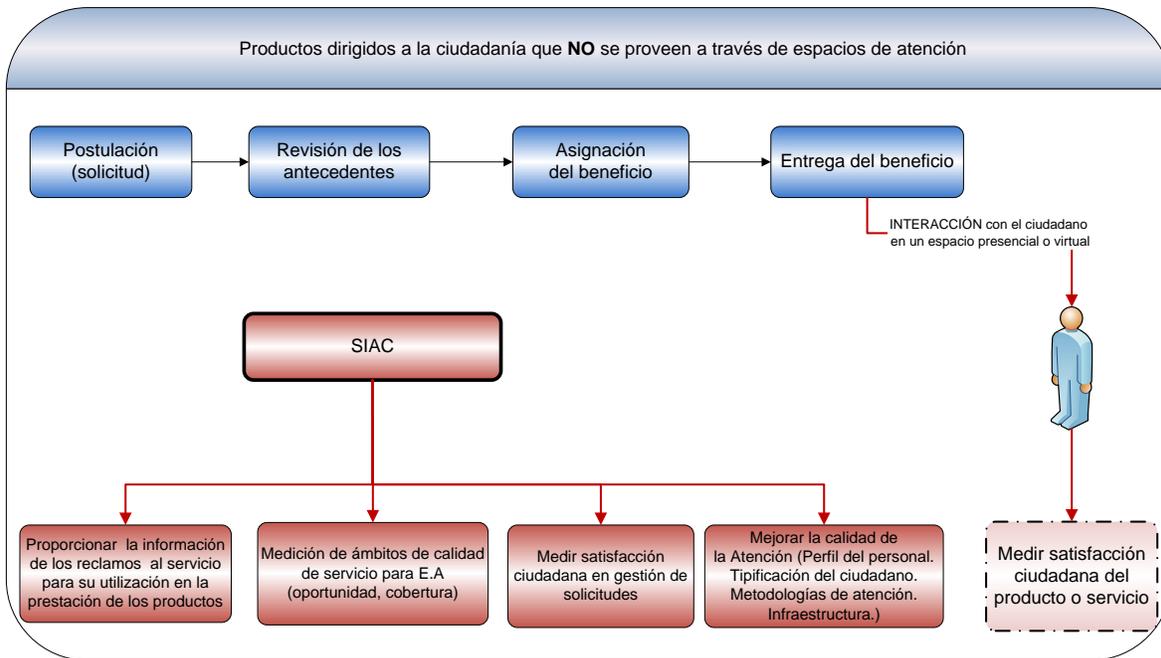
- a. En la prestación de productos o servicios dirigidos a la ciudadanía, que se proveen a través de espacios de atención.



En estos casos el SIAC en materia de gestión de solicitudes y provisión de productos estratégicos, es el encargado de instalar (o reconocer) y gestionar los mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía, especialmente en la provisión de información, para su uso y mejora en el diseño y prestación de los productos, así como del análisis de los reclamos. Deberá medir los ámbitos de calidad de servicio relacionados con los espacios de atención, tales como: satisfacción ciudadana, cobertura de los espacios de atención, y oportunidad en la respuesta a solicitudes ciudadanas y/o entrega de los productos o servicios.

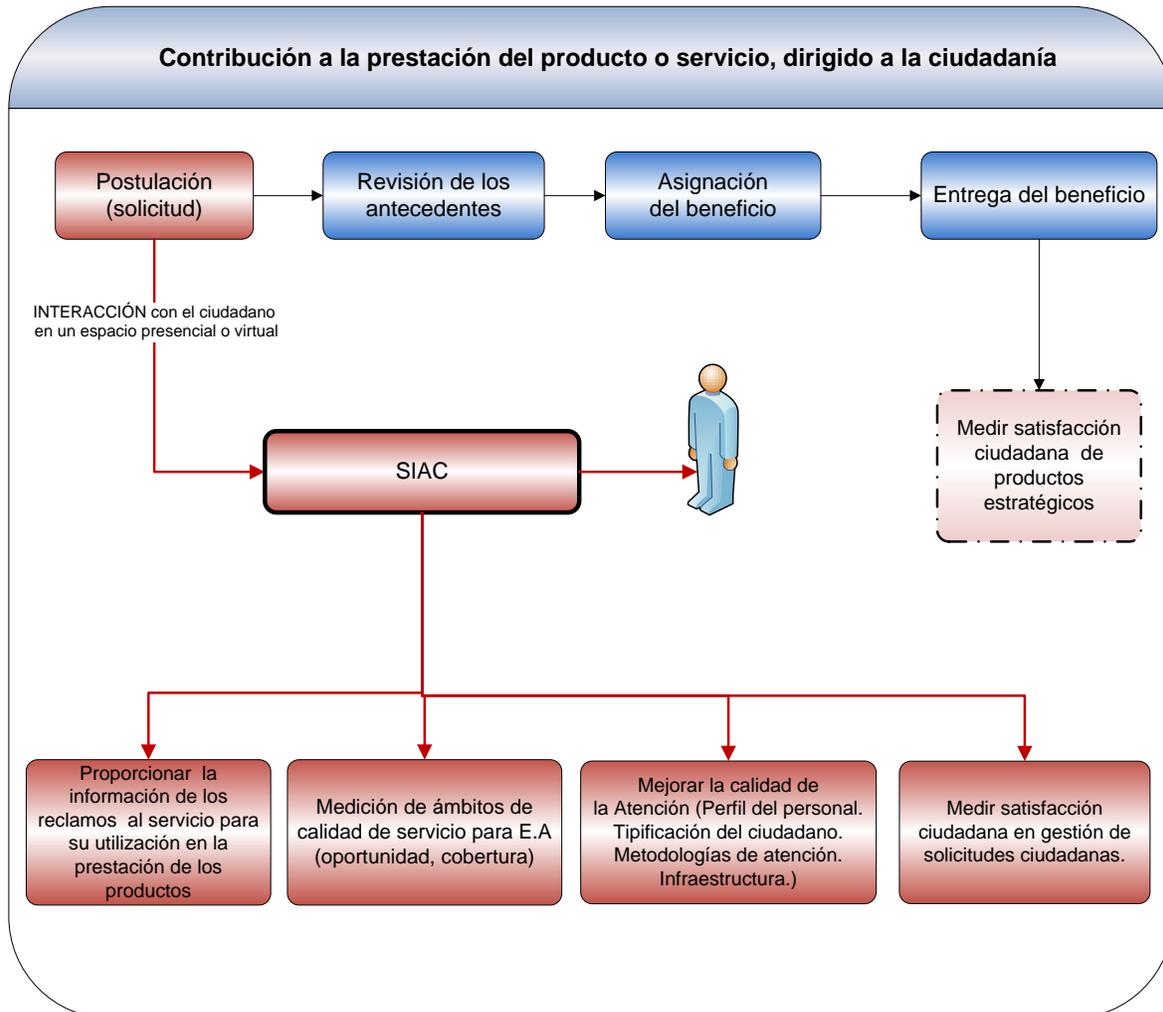
Lo fundamental es que la medición de **satisfacción ciudadana** está a cargo del SIAC, tanto para las solicitudes ciudadanas, como para la provisión de productos estratégicos por espacios de atención, ya que es un mecanismo que nos permite conocer la percepción y el grado de satisfacción e insatisfacción sobre la calidad de la atención y los productos entregados.

- b. En la prestación de productos o servicios que están dirigidos a la ciudadanía, pero que **no** se entregan a través de espacios de atención,



En estos casos el SIAC en materia de gestión de solicitudes y provisión de productos estratégicos, es el encargado de instalar (o reconocer) y gestionar los mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía, especialmente en la provisión de información, para su uso y mejora en el diseño y prestación de los productos, así como del análisis de los reclamos. Deberá medir los ámbitos de calidad de servicio relacionados con los espacios de atención, tales como: satisfacción ciudadana, cobertura de los espacios de atención, y oportunidad en la respuesta a solicitudes ciudadanas y/o entrega de los productos o servicios. En esta situación, la medición de **satisfacción ciudadana** está a cargo del SIAC sólo para la gestión de solicitudes ciudadanas, mientras que para la provisión de productos estratégicos es responsabilidad del servicio realizar o no mediciones respecto a la percepción ciudadana, ya que no está dentro del contexto de SIAC como modelo de gestión.

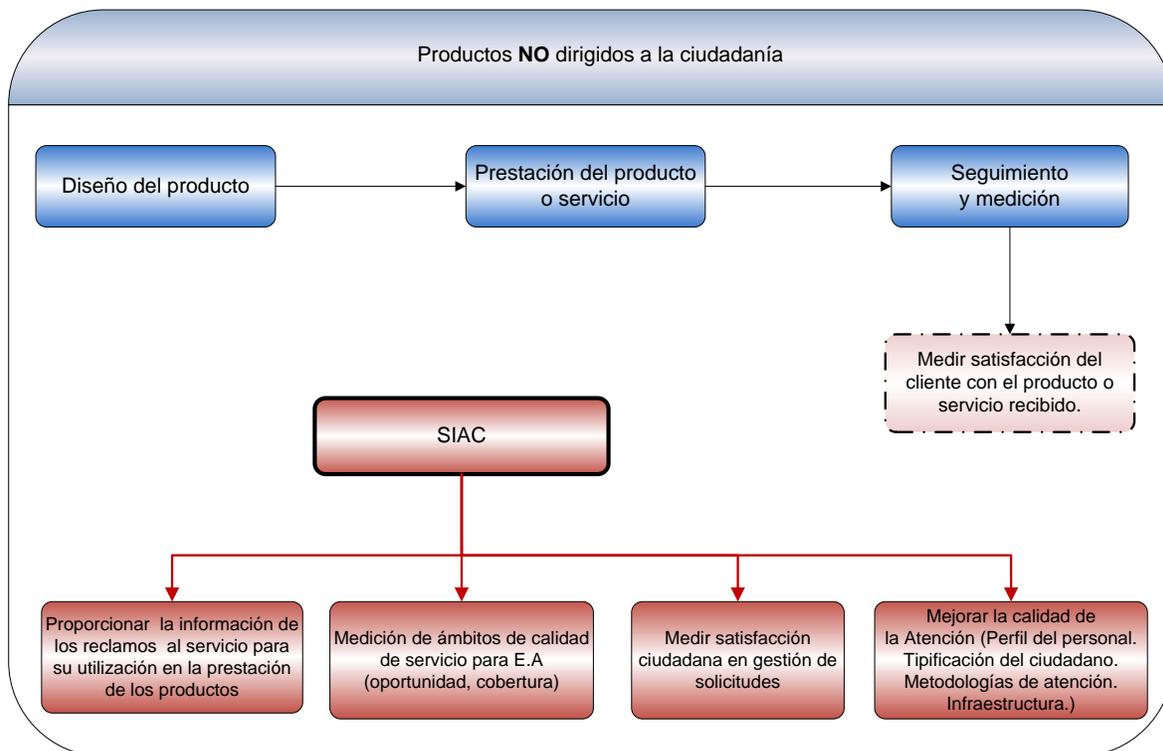
- c. Y en la contribución a la prestación de los servicios, siendo parte de los trámites y/o interacciones del usuario(a), con los responsables de los productos, subproductos y productos específicos:



En este caso el SIAC, sólo participa colaborando en la prestación de un producto o servicio, siendo parte de los trámites y/o interacciones del/la usuario(a), por tanto el SIAC seguirá interactuando con el/la ciudadano(a) y será responsable de instalar (o reconocer) y gestionar los mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía, especialmente en la provisión de información para su uso y mejora en el diseño y prestación de los productos, así como del análisis de los reclamos.

Deberá medir los ámbitos de calidad de servicio relacionados con los espacios de atención existentes y aquellos que colaboran en la prestación de un producto o servicio, tales como: satisfacción ciudadana, cobertura de los espacios de atención, y oportunidad en la respuesta a solicitudes ciudadanas y/o entrega de los productos o servicios. En esta situación, la medición de **satisfacción ciudadana** está a cargo del SIAC sólo para la gestión de solicitudes ciudadanas, mientras que para la provisión de productos estratégicos es responsabilidad del servicio realizar o no mediciones respecto a la percepción ciudadana, ya que no está dentro del contexto de SIAC como modelo de gestión.

d. Productos estratégicos que **no** están dirigidos a la ciudadanía:



En este caso el SIAC es responsable de instalar (o reconocer) y gestionar los mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía, especialmente en la provisión de información para su uso y mejora en el diseño y prestación de los productos, así como del análisis de los reclamos. Deberá medir los ámbitos de calidad de servicio relacionados con los espacios de atención para la gestión de solicitudes ciudadanas, tales como: satisfacción ciudadana, cobertura de los espacios de atención, y oportunidad en la respuesta a solicitudes ciudadanas y/o entrega de los productos o servicios. En esta situación, la medición de **satisfacción ciudadana** está a cargo del SIAC sólo para la gestión de solicitudes ciudadanas, mientras que para la provisión de productos estratégicos es

responsabilidad del servicio realizar o no mediciones de satisfacción a sus clientes, ya que no está dentro del contexto de SIAC como modelo de gestión.

### **3. Mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía.**

Los ciudadanos(as), usuarios(as) de los servicios del Estado se acercan con determinadas necesidades y expectativas que deben ser satisfechas con criterios de excelencia y calidad. Sin embargo, estas necesidades no son previamente conocidas, por tanto, deben ser determinadas por el servicio mediante la instalación de mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía, así como mediciones sistemáticas y permanentes del grado de satisfacción con el servicio.

En este contexto, el SIAC a través de los espacios de atención, cumple un rol comunicacional importante siendo el canal de contacto entre la institución y la ciudadanía, y donde se recogen las necesidades, características, expectativas y satisfacción de los usuarios(as).

Comprender a los(as) ciudadanos(as), usuarios(as) es esencial para los servicios, por eso la transición hacia una organización enfocada en el/la cliente(a), puede ser un reto, pero en el fondo es un modelo basado en la comprensión detallada de los mismos. La orientación al servicio o calidad de las prestaciones que realiza el Estado requiere poner el foco en los(as) ciudadanos(as), usuarios(as) de estos servicios, con un fuerte énfasis en la gestión de los mismos. Una organización con foco en el/la cliente(a) busca satisfacer las necesidades actuales y anticiparse a las expectativas, está alerta a los cambios que ocurren a su alrededor, principalmente en relación a nuevas demandas y necesidades. El logro de la satisfacción de los(as) clientes(as), constituye la conquista de su confianza, por lo tanto, fundamental para fortalecer la imagen corporativa de la organización.

Hoy en día, los(as) ciudadanos(as) que acceden a las reparticiones públicas requieren y exigen servicios de calidad. Es el/la ciudadano(a) quién juzga la calidad, a partir de sus percepciones. Por tanto, la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto o servicio, pues son estos los que le entregan el valor agregado a los(as) clientes(as), intensifican su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen confiar en la organización.

Cierta información relativa a la satisfacción del/la cliente(a) se obtiene de manera indirecta de los procesos internos de la organización, como es el tratamiento de reclamos (quejas) de los(as) ciudadanos(as).

La determinación de la satisfacción ciudadana, es también un mecanismo para conocer a la ciudadanía, ya que se determina mediante la diferencia entre las expectativas del/la usuario(a) y la percepción que tiene del producto según lo entrega la organización. Para lograr la satisfacción ciudadana debe, en primer lugar, entender las expectativas de los(as) usuarios(as), ya que forman la base principal del producto que subsecuentemente se planifica y entrega. En definitiva, el grado en que el/la ciudadano(a) percibe que el producto entregado cumple o supera sus expectativas, determina el grado de satisfacción.

#### 4. Medición de ámbitos de calidad de servicio.

##### 4.1 Medición de satisfacción ciudadana.

La encuesta de satisfacción de usuarios(as), es una evaluación que realiza la ciudadanía con respecto a la atención e información que entregan los Servicios a través de los espacios de atención habilitados en el SIAC. Los datos obtenidos a través de este instrumento, deben ser sistematizados, permitiendo a la institución obtener estadísticas respecto a la valoración que le asignan los usuarios(as) (en función de sus expectativas) a los aspectos relacionados con la calidad de la atención recibida, cuyo objetivo es generar retroalimentación al Servicio y avances en el área de calidad de atención a los(as) usuarios(as) y calidad de los productos estratégicos, a través de las opiniones manifiestas.

Las mediciones para conocer a la ciudadanía, y su nivel de satisfacción, deben considerar al menos las siguientes etapas:

##### 4.1.1 Identificación de la ciudadanía atendida.

Como se mencionaba anteriormente, es relevante para la organización identificar a sus usuarios(as) para realizar mediciones de satisfacción ciudadana. Al realizar técnicas cualitativas de análisis para determinar las expectativas y satisfacción de los usuarios(as), es recomendable utilizar las directrices dispuestas en la Norma ISO 10004<sup>31</sup>, citada a continuación:

Considere para seleccionar la muestra a utilizar en la medición de satisfacción, los diferentes tipos de usuarios(as) a encuestar:

- **Usuarios(as) actuales:** son aquellos(as) que han recibido recientemente un producto o servicio de la organización.
- **Usuarios(as) directos(as):** son aquellos(as) que reciben un producto o servicio directamente de la organización. Especifican sus expectativas directamente en la organización.
- **Usuarios(as) indirectos(as):** son aquellos(as) que reciben un producto o servicio a través de un(a) intermediario(a), u otra organización.
- **Usuarios(as) potenciales:** son aquellos(as) que podrían estar interesados(as) en los productos o servicios de la organización, pero aún no los han recibido. Las expectativas de estos(as) clientes(as) podrían estar influidas por la imagen de la organización, porque no tienen experiencia en tratar con la organización.

---

<sup>31</sup> Internacional Organization for Standardization ISO/TS 10004: "Gestión de la calidad, Satisfacción del cliente, Directrices para el seguimiento y la medición". Septiembre 2010, pp.19-33.

#### 4.1.2 Medición y recopilación de datos.

##### Métodos de encuesta:

##### 4.1.2.1 Encuestas Cualitativas.

- **Entrevistas personales en profundidad:** pueden proporcionar abundancia de información sobre factores que influyen en la satisfacción y en la comprensión de las expectativas y percepciones del/la usuario(a). Pueden realizarse cara a cara o vía telefónica.
- **Grupos de debate:** generalmente se componen de 5 a 10 participantes. Proporcionan menos información a nivel individual, pero el enfrentamiento e intercambio de opiniones puede revelar opiniones comunes y percepciones respecto a las principales fortalezas y debilidades del producto o servicio de la organización.

##### 4.1.2.2 Encuestas Cuantitativas.

- **Entrevista cara a cara:** su principal ventaja es la disponibilidad inmediata de la información y la posibilidad de preguntas complejas y directas. Y la desventaja es el riesgo de distorsión por el encuestador, y su alto costo.
- **Entrevista telefónica:** su principal ventaja es la mayor velocidad de ejecución. Y la desventaja es que el/la usuario(a) es reacio a participar.
- **Encuesta por correo:** su principal ventaja es el bajo costo y que puede llegar a un grupo con una amplia dispersión geográfica. Y la desventaja es que la tasa de respuesta puede ser baja, y el mayor tiempo para la recopilación de datos.
- **Encuesta en red (Internet):** su principal ventaja es el bajo costo, la rápida ejecución y fácil evaluación. Y la desventaja es la posible baja tasa de respuesta.

#### 4.1.3 Análisis de datos.

##### 4.1.3.1 Preparación de los datos para su análisis.

- **Verificación de los datos:** la organización puede verificar los datos comprobando los errores en los datos, la completitud y precisión de los mismos.
- **Categorización de los datos:** cuando corresponda, los datos recopilados deberán prepararse para su análisis.

#### 4.1.3.2 Determinación de los métodos de análisis.

- **Análisis directo:** el objetivo de este análisis es describir las respuestas de los(as) encuestados(as) ante preguntas específicas.
- **Análisis indirecto:** el objetivo de este análisis es identificar factores que tienen un efecto significativo en la satisfacción y en la relación entre factores.

#### 4.1.4 Realización del análisis.

- **Estratificación de los datos:** los datos pueden clasificarse en categorías definidas con anterioridad. Por ejemplo, los datos de tipificación de la ciudadanía como el género, la edad o la ubicación de los(as) usuarios(as).
- **Priorización:** la organización puede determinar y centrarse en aquellas características del producto o servicio cuya mejora podría tener un efecto más significativo sobre la satisfacción.
- **Validación del análisis:** la solidez de las conclusiones alcanzadas mediante los procesos de análisis de la satisfacción de los(as) usuarios(as), puede validarse comprobando aspectos tales como la segmentación, relevancia de las características y coherencia de los resultados.

#### 4.1.5 Comunicación del análisis.

- **Presentación de los resultados:** la organización puede presentar los resultados evidenciando la satisfacción global del/la cliente(a) y sus tendencias, puede comunicar sus causas y características relevantes.
- **Formulación de conclusiones y recomendaciones:** los resultados del análisis de los datos sobre satisfacción del/la cliente(a) puede ayudar a que la organización identifique las principales áreas de mejora, y el impacto potencial de tales mejoras.

#### 4.1.6 Mejora.

##### 4.1.6.1 Utilización de la información.

- **Comunicación de la información sobre satisfacción del/ la cliente (a) a las áreas apropiadas:** el análisis de los datos de satisfacción del cliente puede proporcionar comprensión de los factores que influyen en la satisfacción. Tal información debería revisarse por la alta dirección, y por las áreas apropiadas dentro de la organización, puede estar dirigida a las funciones de diseño de los productos o servicios, a las funciones de compras, a los responsables de la planificación de la producción, etc.

## 4.2 Cobertura de los espacios de atención.

Cobertura, de acuerdo con la real academia española se refiere a: una “*Cantidad o porcentaje abarcado por una cosa o una actividad*”. El análisis que se pretende obtener en base a la medición de cobertura, es que esté claramente cuantificada la cobertura alcanzada por el servicio, para lo cual es fundamental conocer y diferenciar a quiénes está llegando la atención ciudadana y a quiénes debería llegar. La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece una institución pública son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar.

Dependiendo de los objetivos y metas particulares que se plantee una institución, su cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir.

**Para un análisis de cobertura, puede considerar el siguiente ejemplo:**

- **Cobertura:** la gestión de solicitudes ciudadanas tendrá una cobertura a nivel nacional, a través de los espacios de atención, tales como: OIRS, centros de documentación y oficinas de atención.
- **Población Objetivo:** es principalmente la población vulnerable, aquella que recibe un producto o servicio por parte de la institución.

La finalidad es analizar la cobertura de la atención ciudadana, y del producto o servicio, de acuerdo a las definiciones y objetivos propios de la organización.

## 4.3 Oportunidad.

La prontitud del contacto inicial y de mantener los plazos acordados es crucial para la satisfacción de sus clientes(as). Sin embargo la rapidez puede lograrse a expensas de la calidad, por lo tanto la oportunidad tiene que estar vinculada con la calidad del servicio para asegurar el mejor resultado posible para los usuarios.

Se define como *oportunidad* “conveniencia de tiempo y de lugar”, o también como “momento o circunstancia adecuada para realizar o conseguir algo”.

Para conocer que tan oportunos(as) estamos siendo tanto en la respuesta en la gestión de solicitudes, como en la entrega de productos y servicios, debemos establecer normas adecuadas y cuantificables para todos los espacios de atención.

## 5. Estándares de calidad.

Más que una serie de normas fijas, un estándar de calidad es un proceso que parte de los criterios de auto evaluación de una organización. Éstos sirven para medir la excelencia del servicio prestado por la organización.

El principal objetivo de los estándares de calidad es crear una cultura de mejora y aprendizaje continuo en la gestión de la organización, promoviendo así que el servicio pueda rendir al máximo, según los objetivos planteados, y ofrecer a los(as) usuarios(as) un producto o servicio de la más alta calidad.

Los estándares de calidad se establecen a partir de las necesidades, deseos y expectativas de los(as) usuarios(as) y las metas de calidad que debe alcanzar el servicio.

Estos estándares deben estar establecidos dentro de la Carta de Compromisos del servicio donde también se indique la facilidad del acceso a ellos. Complementariamente pueden existir dentro de la organización estándares de calidad en otros mecanismos de difusión de compromisos, tales como la Política de Calidad, las políticas de la organización publicadas en “Definiciones estratégicas”, entre otros.

Teniendo definidos claramente sus estándares de calidad, el servicio podrá:

- Identificar las necesidades de los(as) clientes(as) en el primer contacto y asegurar el personal adecuado para dar respuesta a la consulta.
- Tomar medidas a tiempo para asegurar la oportunidad en la entrega cuando no se cumple con las expectativas del/la usuario(a).

### 5.1 Método para definir estándares de Calidad de los Servicios.

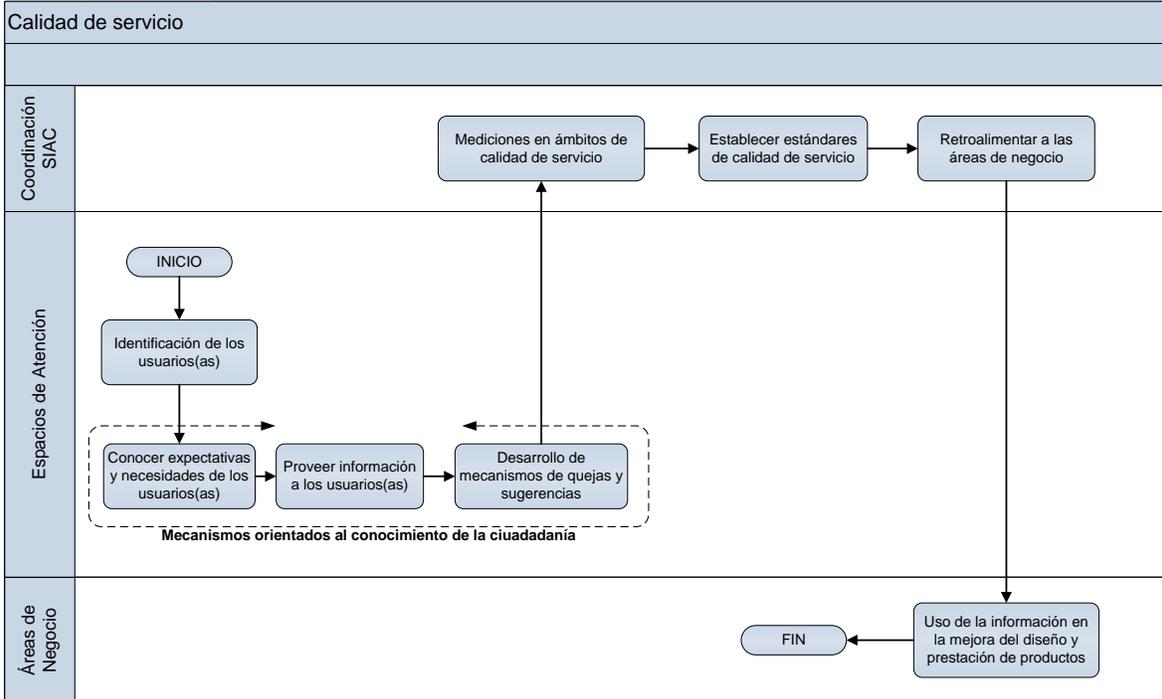
La parte más relevante y compleja del proceso de elaboración de la Carta reside en el establecimiento de los compromisos de calidad que la institución está dispuesta a asumir en sus relaciones con los/las ciudadanos(as)/clientes (as). Por ello, el equipo de trabajo debe llevar a cabo un análisis para determinar estos compromisos. Esta fase incluye:

¿Qué hacer?	¿Cómo?	¿Quién?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificar las expectativas ciudadanas</b> (¿Qué esperan los ciudadanos del servicio?)</li> </ul>	Utilizando la información de los mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía.	Definir responsable.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definir atributos de calidad</b> (Traducir las expectativas los/las ciudadanos(as)/clientes (as) en atributos concretos de calidad).</li> </ul>	<p>Utilizando la información de las mediciones en calidad de servicio.</p>	<p>Definir responsable.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definir estándares de servicio</b> (Ajustar los niveles de calidad del servicio según las expectativas de los/las ciudadanos(as)/clientes (as) y la capacidad de respuesta de la institución).</li> </ul>	<p>Utilizando la información de los mecanismos orientados al conocimiento de la ciudadanía, y la información de las mediciones en calidad de servicio.</p>	<p>Definir responsable.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medir el desempeño actual</b> (¿Con cuáles niveles de calidad están siendo prestados los servicios de la institución?).</li> </ul>	<p>A través de las mediciones de calidad de servicio.</p>	<p>Definir responsable.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definir compromisos de mejora</b> (Para aquellos servicios que no estén siendo prestados con los niveles de calidad esperados se definen compromisos para su mejora en plazos establecidos).</li> </ul>	<p>A través de las mediciones de calidad de servicio.</p>	<p>Definir responsable.</p>

#### 4. Método para gestionar la calidad de servicio.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Este diagrama es sólo referencial.





## CAPITULO VI: Difusión

## 1. Plan de Difusión.

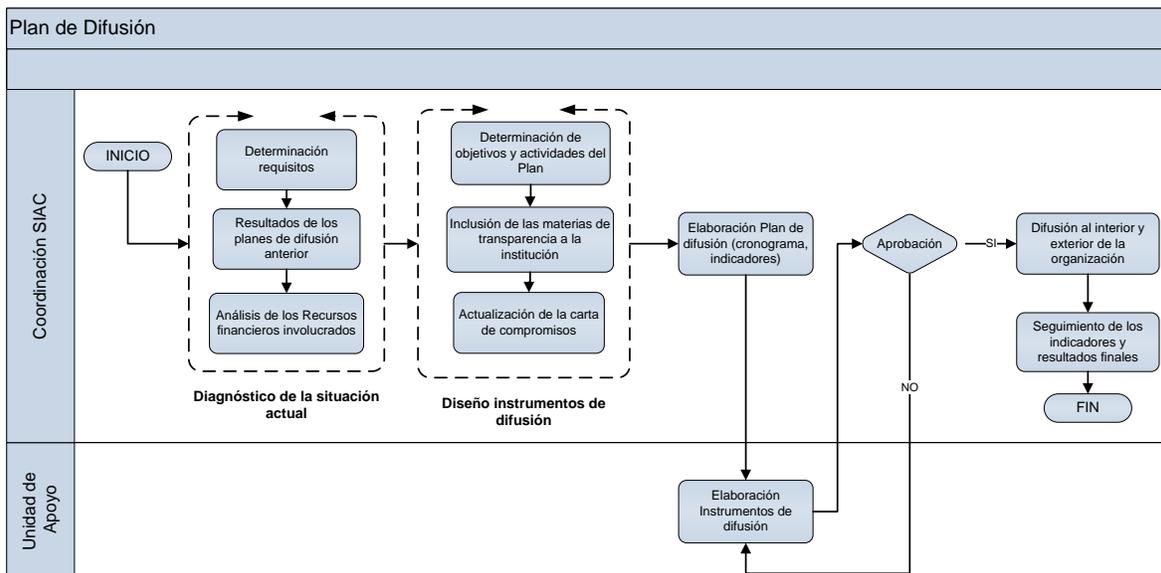
### 1.1 ¿Por qué hacer un Plan de Difusión?

La elaboración de un Plan de Difusión nace de la necesidad de contar con un instrumento que permita dar a conocer las funciones de los diferentes espacios de atención de una institución tanto para realizar una adecuada gestión de solicitudes como de provisión de productos estratégicos.

Este Plan debe contemplar y ordenar todas las actividades a realizar en pos de difundir tanto interna como externamente el SIAC definido, con el objetivo de entregar a las personas, acceso a la información oportuna a las diferentes modalidades de atención ciudadana.

Así es como se debe contemplar dentro del Plan: la difusión de la Carta de Compromisos donde se establecen los estándares de calidad de cada institución.

### 1.2 Propuesta de procedimiento para la de elaboración de un Plan de Difusión.



#### 1.2.1 Diagnóstico de la situación actual.

Como primer paso se debe describir brevemente la situación actual de la Institución, donde se debe analizar los recursos financieros que dispondrá para la difusión como también los resultados de el(los) plan(es) de difusión formulados en periodos anteriores. También se debe tener en consideración el contexto insitucional, la política actual de la organización como las directrices de gobierno.

### 1.2.2 Indicadores comprometidos en periodo anterior.

En esta etapa del procedimiento la institución reporta el cumplimiento de los indicadores que se comprometieron el año anterior, para luego analizar el logro de los objetivos.

Objetivos específicos	Indicador y Meta Comprometida	Resultado Indicador	Justificación incumplimiento Indicador	Medios de Verificación

### 1.2.3 Cumplimiento de objetivos comprometidos en periodo anterior.

La Institución reporta el nivel de cumplimiento de cada objetivo comprometido en el periodo anterior.

Objetivos específicos	% de cumplimiento	Justificación incumplimiento objetivo	Actividades desarrolladas y fechas de ejecución	Medios de Verificación

### 1.2.4 Diseño o Rediseño del Plan de Difusión para el próximo periodo.

#### 1.2.4.1 Planteamiento del objetivo general.



Aquí se plantea una declaración de lo que se desea lograr con la elaboración del Plan de Difusión, se redacta el propósito por cual se crea el instrumento respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué queremos hacer? ¿Qué cambios queremos generar con este plan?

#### **1.2.4.2 Planteamiento de objetivos específicos.**

En esta etapa es necesario desglosar nuestro planteamiento general en fines parciales que apunten a la consecución del objetivo general. Es importante que estos abarquen los diferentes espacios de atención de usuarios(as) con que cuenta la institución, que sean acotados y mensurables, focalizando el público objetivo al cual está dirigido el Plan de Difusión. Éste puede ser tanto a los Usuarios(as) / Clientes(as) / Beneficiarios(as) de la Institución, como los propios miembros de ella.

#### **1.2.4.3 Definición de contenidos obligatorios de Plan de Difusión.**

El Plan de Difusión obligatoriamente debe contener<sup>33</sup>:

- Mecanismos de difusión de la Carta de Compromisos.
- Instrumentos donde se entregue información sobre los productos y servicios institucionales, considerando todos los espacios de atención.
- Mecanismos e instrumentos de comunicación a los funcionarios de la institución respecto de las materias de transparencia incluyendo la descripción documentada de los procedimientos respectivos.

#### **1.2.4.4 Definición de actividades e indicadores.**

En esta fase la Institución planifica las acciones concretas a realizar de acuerdo a los objetivos específicos planteados y a los aspectos críticos detectados en el diagnóstico de la situación actual de la Institución.

Este plan debe ser pensado a corto plazo, ya que sus resultados se presentarán y evaluarán de año en año. Este plan de acción debe definir actividades, medios y recursos en pos de la consecución de los objetivos específicos planteados.

---

<sup>33</sup> Documento Requisitos Técnicos. Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana. Etapa II página 10. Dirección de Presupuestos.

**Cuadro de Metas e Indicadores**

Objetivos específicos	Indicador	Meta Comprometida	Medios de verificación	Recursos disponibles

**1.2.4.5 Establecimiento de cronograma de trabajo.**

Se deben definir todas las actividades que en su conjunto darán cumplimiento a los objetivos del Plan de Difusión, considerando fechas de cumplimiento y responsables. Esta definición debe ser presentada en una Carta Gantt.

**Cronograma o Carta Gantt**

Objetivos	Actividades	Responsable (cargo/nombre)	Fecha de inicio y término de la actividad programada											
			Mes 1				Mes 2				Mes 3			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1.	1.1													
	1.2													
2.	2.1													
	2.2													
3.	3.1													
	3.2													

**2. CARTA DE COMPROMISOS.**

El presente apartado tiene como objetivo otorgar orientación en la elaboración de la Carta de Compromisos, a aquellas instituciones que han comprometido el Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Metas de Eficiencia Institucional (MEI).

## 2.1 ¿Qué es la Carta de Compromisos?

Las Cartas de Compromisos han sido utilizadas como herramientas de apoyo en los procesos de reforma y modernización de Estado en numerosos países, constituyendo un claro aporte en la apertura de espacios de participación ciudadana, en donde, se ha priorizado el conocimiento acabado de las necesidades y expectativas de los(as) ciudadanos(as). Como resultado de lo anteriormente citado, se han producido significativas mejoras en la gestión de las instituciones, lo que ha redundado en una adaptación y perfeccionamiento de los procesos implicando la entrega de bienes y servicios con altos estándares de calidad.

La nueva Carta de Compromisos debe su cambio a establecer la corresponsabilidad entre el Estado y la ciudadanía para mejorar la provisión de los bienes y servicios entregados; es decir; la Carta es el instrumento por el cual se implantan las bases de una relación de responsabilidad mutua entre el Estado y la ciudadanía, en la cual ambos actores tienen tanto derechos como deberes.

La Carta es una herramienta de empoderamiento para el usuario y usuaria de un servicio público, cuyos contenidos son exigibles a la institución que los presta. Por su importancia, ésta debe incorporar en sus contenidos: información descriptiva de la institución, compromisos de calidad de servicio establecidos, los derechos y deberes Ciudadanos e información complementaria referida a los espacios de atención.

La Carta de Compromisos es el instrumento por el cual se debe comunicar un **compromiso de calidad real, verificable y exigible**, expresado en el contacto cotidiano o esporádico que cada persona establece con la institución.

Para poder dar cumplimiento a lo anteriormente mencionado debe estar escrita en un lenguaje sencillo y cercano a la ciudadanía, sin utilizar reiteradamente información compleja referente a leyes u otros, que sean desconocidos por el público en general. Necesariamente debe considerar para su elaboración el perfil de la ciudadanía atendida para así lograr que ésta conozca, comprenda y aplique los contenidos planteados en el instrumento con el fin de generar una ciudadanía más activa y responsable en el ejercicio de sus derechos y deberes ciudadanos. También debe considerarse que la Carta esté disponible en un lugar visible donde motive su lectura, tanto en los espacios presenciales como en los virtuales.

## 2.2 Disposiciones generales de la Carta de Compromisos.

- Instructivo Presidencial Nº 14 sobre simplificación de trámites y establecimiento de Cartas de Derechos de 1998.
- Instructivo Presidencial Nº 30, sobre Participación Ciudadana. Año 2000.

- Ley N° 19.880 del año 2003 que establece las Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de la Administración del Estado.
- Instructivo Presidencial N° 008, para la participación ciudadana en la gestión pública sobre participación ciudadana. Año 2008.
- Ley 20.285 del año 2008, de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Política para la participación ciudadana en el marco de la corresponsabilidad, del año 2010.

### 2.3 ¿Por qué es necesario contar con la Carta de Compromisos?

La necesidad de la existencia de este tipo de Cartas, se debe principalmente a la garantía mutua existente entre el/la Ciudadano(a) y el Servicio Público, la cual les permite defender sus intereses a partir de un documento formal en el que se establecen las relaciones entre uno y otro. Delimitando así, un margen de responsabilidad y de acción para cada una de las partes.

### 2.4 Contenidos que debe contemplar la Carta de Compromisos.

Considerando la “Guía para la implantación de Cartas de Servicios”<sup>34</sup>, podemos concluir que en general, en la Carta de Compromisos se pueden identificar cuatro partes, a saber:

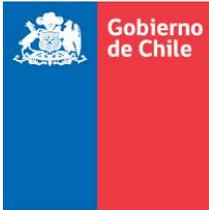
- Información General.
- Compromisos de Calidad.
- Información Complementaria.
- Firma del Responsable.

La **Información General**, se refiere principalmente a datos que indiquen de forma descriptiva la organización que posee la institución oferente de la Carta, considerando aquellos aspectos legales (vigentes) que son propios de la normativa que creó a dicha institución pública. Por ejemplo se puede mencionar como contenido específico de esta parte, lo siguiente:

- Motivo por el que fue creado el servicio: en este punto se debe mencionar la Misión y/u objetivos del Servicio.
- Servicios que ofrece a la ciudadanía.
- Derechos y Deberes de las personas que asisten al servicio.
- **Transparencia Activa**: información disponible en los espacios de atención.
- **Gestión de solicitudes ciudadanas bajo la ley N° 20.285**: definir los procedimientos mediante los cuales el ciudadano puede acceder a su derecho de acceso a la Información.
- **Mecanismos de queja y compensación**: es necesario definir las instancias y el procedimiento para las quejas, así como determinar algún mecanismo que sirva para

---

<sup>34</sup> Ministerio de Administraciones Públicas “Guía para la implantación de Cartas de Servicios”. Secretaria General Técnica. DIN Impresores. 2da. Edición. Madrid. España. 2003.



subsana algún posible error cometido por el Servicio, dicho mecanismo, puede ser tangible o simbólico, eso lo define el propio Servicio de acuerdo a su realidad particular.

Con respecto a los **Compromisos de Calidad**, se debe incluir la información sobre los niveles de calidad con que la institución brindará el servicio, además de las indicaciones que faciliten el acceso a los mismos por parte de las personas. En general, estos compromisos no se encuentran establecidos en las disposiciones normativas que regulan el funcionamiento de los distintos órganos de la Administración del Estado, y esta parte constituye el aspecto medular de la Carta de Compromisos, porque aquí la ciudadanía encontrará el aporte fundamental de este instrumento. Estos contenidos son:

- **Compromisos de calidad y tiempo:** en ellos se debe especificar claramente aquellos compromisos que sean de carácter mensurable y que impliquen alguna mejora en el Servicio, esto significa que vayan más allá de los plazos legales, ya que estos últimos son una obligación para el Servicio y, por lo tanto, no representan un compromiso de calidad.
- **Accesibilidad:** indicar los espacios de atención con que cuenta el Servicio.
- **Mecanismos con que cuenta la institución para evaluar la calidad del Servicio:** Identificar aquellos instrumentos de medición de satisfacción del Servicio.

La **Información Complementaria** se refiere a aquellos datos necesarios para la localización de oficinas, sus tiempos de atención y otros similares que se consideren de interés para el ciudadano:

- Lugares de atención al público con que cuenta la Institución.
- Horario de atención del servicio.
- Responsable a cargo de la atención de las personas.

Y finalmente, la **Firma del Responsable** de la Carta de Compromisos, que en este caso corresponde a la Firma del/la Jefe(a) del Servicio.

## 2.5 Metodología para la elaboración de Cartas de Compromisos.

### 2.5.1 Introducción.

La gestión participativa en los servicios públicos promueve el mejoramiento efectivo del quehacer institucional, al legitimarse los procesos decisionales adoptados, a través de la incidencia de las personas involucradas en el ciclo de las políticas de cada servicio en las fases de formulación, diseño, implementación y evaluación. A través de la participación se generan procesos sinérgicos contribuyentes a optimizar recursos relevantes tales como la información y experiencia práctica, los cuales posibilitan la efectividad técnica, comprensión y aceptación de las políticas.

En este contexto, es relevante considerar las conclusiones derivadas del estudio **“Evaluación de las Cartas de Derechos Ciudadanos y las Matrices de Vulneración de Derechos como**



**instrumentos del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC) 2006-2008**”, licitado el año 2009 por la Comisión Defensora Ciudadana y ejecutado por la Consultora Magenta Ltda., el cual plantea en sus conclusiones que el proceso de construcción de las Cartas, ha tenido una evolución gradual en los servicios públicos, sin embargo persiste la lógica de centralización en su elaboración.

La inexistencia del componente participativo, resta efectividad al instrumento, al no ser este conocido, comprendido y aplicado por parte de los(as) funcionarios(as) responsables y la organización en su conjunto.

Dada la importancia respecto a la difusión y ejercicio de derechos y deberes por parte de la ciudadanía es sumamente necesario generar metodologías participativas al interior de los servicios.

### **2.5.2 Objetivo General.**

Proponer un modelo base que otorgue orientaciones en el diseño e implementación del proceso de construcción de Cartas de Compromisos, para que cada institución pueda formular una metodología propia acorde a sus necesidades, recursos y particularidades. Son los/las encargados(as) del Sistema SIAC los/las responsables de llevar a cabo este proceso al interior de los servicios, convocando a los distintos estamentos existentes.

### **2.5.3 Hitos relevantes del proceso.**

La Carta de Compromisos constituye un instrumento de información a la ciudadanía; en cuanto, a las cualidades con que se proveen los servicios públicos respecto a los compromisos y mecanismos de exigibilidad de las prestaciones entregadas<sup>35</sup>. Este instrumento está asociado al ejercicio de derechos y deberes de la ciudadanía por cuanto los define y establece garantías para su cumplimiento. Asimismo, busca el mejoramiento de la gestión institucional, al establecer en su diagnóstico, diseño, aplicación y evaluación el componente de participación. El grado de participación en la confección de la Carta se condiciona por la definición que se haga respecto al/la destinatario(a) del instrumento y al valor atribuible de parte de la autoridad a la participación como un mecanismo relevante en la gestión institucional.

La Carta de Compromisos, conforma una herramienta importante en la reforma a la administración del Estado, pues constituye una oportunidad para mejorar el control ciudadano, la corresponsabilidad y la participación en decisiones relevantes en materias de diseño y provisión de bienes y servicios institucionales.

---

<sup>35</sup> Dirección General de Administración Local (2004): “Manual de elaboración de cartas de servicios para la administración pública local”. Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. España.



En virtud del fundamento anterior, se presentan a continuación, lineamientos básicos de acción, los cuales, establecen las actividades esenciales en la elaboración de Cartas con componente participativo para fortalecer la gestión interna de los servicios.

### **2.5.3.1 Información del contenido de las Cartas de Compromisos.**

El primer hito del proceso de construcción de Cartas, comprende la elaboración y difusión a los/las funcionarios/as de los contenidos fundamentales que debe contemplar el instrumento. Cabe asegurar en esta fase, la disponibilidad de información relevante, oportuna, completa y comprensible. Para ello, es recomendable la confección de un documento base, el cual debe ser distribuido a todos los/las participantes del proceso. Este documento debe ser de calidad, y debe contener un análisis sencillo respecto a los motivos y argumentación que sustenta la creación de una Carta al interior del servicio.

Es preciso que los/las participantes accedan previamente a esta información y con la debida anterioridad, para que la interioricen y puedan utilizarla correctamente en el proceso dialógico y de elaboración surgido en la convocatoria realizada por la institución.

### **2.5.3.2 Diálogo y participación.**

Este segundo hito corresponde a un elemento diferenciador respecto a la gestión tradicional de los servicios públicos en materia de elaboración de Cartas, pues se pasa de un enfoque meramente informativo a uno ampliamente deliberativo y consensuado. El objetivo de este hito es crear un espacio para la socialización y evaluación de parte de los(as) participantes respecto a los derechos, deberes, compromisos e información complementaria consignada en la Carta. Por ello deben establecerse las instancias para un diálogo abierto, formulando planteamientos de diverso tipo, sean dudas, sugerencias, reclamos, comentarios generales y críticas.

Este proceso debe ser público y ampliamente difundido, tanto en la convocatoria y desarrollo, enfatizando la participación de la **totalidad de los estamentos** de la institución como también a las personas responsables de Atención Ciudadana (Ejemplo: Encargado(a) Sistema SIAC, Funcionarios(as) de Mesón de Público, Oficina de Partes, Encargado(a) Sitio Web, Unidad de Comunicaciones, etc.) Es importante dejar registro y sistematizar la información surgida para la posterior difusión de los resultados a los entes interesados.

### **2.5.3.3 Respuesta y entrega de Carta de Compromisos.**

Este hito tiene por finalidad dar respuesta oficial de parte de la autoridad; quien finalmente firma la Carta; a todos los planteamientos relevados en el proceso. Para que el diálogo sea efectivo, no es suficiente contar con la opinión de los/las participantes, se requiere la responsabilidad de la autoridad de los Servicios para acoger y responder a los planteamientos y opiniones mediante un



mecanismo claro, expedito y formal, estableciendo el medio de respuesta y los respectivos plazos. Este mecanismo debe conocerse previamente por los/las convocados(as).

Un proceso participativo de elaboración de Cartas, requiere de manera imprescindible contar con una instancia de respuesta por parte de la autoridad, en la cual se expliquen razones que fundan determinadas decisiones (susceptibles a la crítica), se aclaren dudas y recojan ideas y sugerencias. También es el momento de difundir la nueva Carta de Compromisos y comprometer soluciones y correcciones futuras si fuese pertinente.

Las respuestas entregadas deben ajustarse a los plazos planeados previamente y deben ser distribuidas a la totalidad de los(as) participantes como también a los medios de comunicación para mostrar el real compromiso institucional en relación a la participación y el ejercicio de derechos ciudadanos por parte de los(as) funcionarios(as) y de la comunidad.

#### **2.5.4 Modalidades en la construcción participativa de Cartas de Compromisos.**

El proceso de elaboración de Cartas de Compromisos con componente participativo puede adoptar dos modalidades en su desarrollo: presencial y/o virtual. Ambas modalidades pueden formar parte del proceso de confección del instrumento y, sea de manera particular o conjunta, adoptan una dinámica diferente al momento de gestionarse. Asimismo el diseño y desarrollo de estas modalidades obedece al criterio de flexibilidad, correspondiendo a cada servicio establecer el proceso acorde a su realidad.

##### **2.5.4.1 Modalidad Presencial.**

Esta modalidad puede responder a diferentes formatos (Taller, audiencia de trabajo, conferencia, u otro) El propósito de esta instancia es realizar una jornada de análisis y reflexión sobre la importancia y sentido de las Cartas en el ejercicio de los derechos ciudadanos. Esta modalidad posibilita la interacción cara a cara de la autoridad con los actores involucrados en el proceso. Por ello, es importante identificar al universo de personas, sean funcionarios(as), organismos públicos, usuarios(as), o beneficiarios(as). Se propone la responsabilidad en la coordinación del diseño, implementación y evaluación de este proceso al/la responsable SIAC del servicio, debido a que dispone de las competencias, conocimientos y experticia requeridos para su conducción. La jornada reflexiva puede constar de las siguientes actividades:

- **Convocatoria:** Junto con invitar a los(as) participantes se elabora el documento base que se expondrá y abordará en la jornada. Hay que procurar que en la convocatoria se respeten los principios de pluralidad, no discriminación y respeto a la diversidad; de forma que no sea cuestionada la representatividad del diálogo.
- **Desarrollo:** Para esta actividad es recomendable contar con la presencia de las autoridades del servicio, en donde, se exponen de forma didáctica y asequible las principales temáticas. Posteriormente, se ejecuta un trabajo de taller, bajo la

metodología de diálogo participativo, en el cual se analizan los principales tópicos y recogen críticas, sugerencias o aclaraciones. La autoridad participa en el plenario escuchando activamente y analizando la síntesis del trabajo, efectuando una respuesta preliminar a los planteamientos levantados.

Los resultados favorables del diálogo y la calidad de las propuestas obedecen a la conducción efectiva de la instancia. Para ello, deben definirse funcionarios(as) del servicio capacitado (as)) para desempeñarse como coordinadores(as) del proceso.

- **Respuesta:** Posterior al desarrollo del encuentro, la autoridad tiene la responsabilidad de responder formalmente y en forma sistemática a las observaciones, preguntas o sugerencias recogidas. Hay que velar para que la respuesta se entregue a la totalidad de los/las participantes de la actividad y esta sea difundida en los espacios comunicacionales de la institución.

#### 2.5.4.2 Modalidad Virtual.

Se propone la existencia de espacios virtuales contribuyentes a aumentar las instancias de cooperación y diálogo en la elaboración de Cartas de Compromisos. Ello, a fin de instalar prácticas de gestión participativas en cada institución, para el establecimiento de una relación directa, desconcentrada y con mecanismos claros y formales de consulta y respuesta.

La institución a través de su sitio web o intranet, puede instalar un banner informando del proceso de confección de su Carta, entregando la documentación base, la metodología de participación y la información complementaria de interés (plazos asociados, mecanismos de respuesta, documentos de apoyo, links relacionados, etc.). De acuerdo al calendario del proceso definido por cada servicio, se habilita el espacio interactivo por un período determinado, para que los(as) funcionarios(as) de la institución y la ciudadanía entreguen sus opiniones, propuestas, consultas y críticas.

En base a los plazos de respuesta estipulados por el servicio, la autoridad de a conocer en el sitio web, su respuesta a la totalidad de planteamientos surgidos en el proceso. Se recomienda, notificar vía e-mail a las personas que accedieron a través del sitio, respecto al documento de respuesta formal de la autoridad.

La modalidad virtual, abre un nuevo espacio para el ejercicio de los derechos ciudadanos, al acceso a la información y a la participación en asuntos públicos. Para contribuir a la difusión de este espacio comunicacional y fortalecer el diálogo virtual, es importante informar a través de diferentes medios su existencia y relevancia.



## **Capítulo VII: Perfiles de los(as) funcionarios(as) vinculados(as) al Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana.**

## 1. Metodología para la creación de un perfil de cargo orientado a la atención de usuarios<sup>36</sup>.

### 1.1 Aspectos Generales.

Como ya hemos revisado a lo largo de esta Guía Metodológica, tanto la Ley Nº 19.880, que establece las Bases para los Procedimientos Administrativos de los Órganos de la Administración del Estado como la Ley Nº 20.285 sobre Acceso a la Información Pública, fortalecen el desarrollo dentro de cada institución pública del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, entregando a éste un marco legal que regula la relación de las instituciones públicas con las personas, y norma el tratamiento de las solicitudes ciudadanas y requerimientos de información pública presentadas en los distintos espacios de atención.

Es importante señalar que la aplicación de la normativa ya enunciada, así como la implementación del SIAC, generan la necesidad de contar con funcionarios(as) altamente comprometidos(as) y capacitados(as), que se desempeñen eficientemente en los distintos espacios.

Otras iniciativas, tales como la Ley 19.882 del “Nuevo Trato Laboral”, aportan también en este aspecto, optimizando la normativa de los procesos de selección, profesionalización y modernización de la gestión pública.

Con el fin de colaborar con los servicios públicos en la búsqueda, capacitación y desarrollo de los(as) funcionarios(as) más idóneos(as) para atender los requerimientos ciudadanos y sus distintas especificidades, se incluye una metodología para la definición del perfil del funcionario(a) que debe trabajar en los distintos espacios de atención.

Para ello, se han tomado como base los parámetros y lineamientos entregados por la Dirección Nacional del Servicio Civil en el Manual de Selección de Personas, editado en septiembre de 2006.

Cabe señalar que **este instructivo entrega los pasos a seguir para la elaboración de un perfil de cargo orientado a la atención de usuarios (as)**, y será cada institución la que deberá generar el perfil más adecuado de acuerdo a sus requerimientos particulares y a otros factores que considere pertinente evaluar.

### 1.2 ¿Qué es un perfil de cargo?

Es un documento que contiene la delineación de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado<sup>37</sup>. Permite conocer y explicitar los requisitos, las funciones y competencias que deben tener tanto los candidatos que postulan a un cargo como aquellos que se encuentran desempeñando una labor determinada.

---

<sup>36</sup> Basado en el documento: Manual de Selección de Personas en Servicios Públicos. Dirección Nacional del Servicio Civil.

<sup>37</sup> Dirección Nacional del Servicio Civil. Manual de Selección de Personas en Servicios Públicos. Primera ed. Santiago- Chile. 2006. pág. Nº 26.

### 1.2.1 ¿Para qué sirve tener una descripción del perfil de cargo en un Espacio de Atención?

Permite optimizar de mejor manera las aptitudes, funciones y competencias de cada uno/a de los(as) funcionarios(as) que desempeñan labores en espacios de atención a la ciudadanía, capacitando a aquellos(as) que presenten brechas con algunos de los requisitos estipulados y dejando en cada puesto de trabajo a quien se adecúe de mejor manera al perfil diseñado; posibilita asimismo, conocer los requerimientos a cubrir en caso de contrataciones futuras de personal.

### 1.2.2 ¿Cómo confeccionar el perfil de un cargo relacionado con la Atención Ciudadana?

Lo primero que se debe hacer es establecer **la metodología** que se usará para el levantamiento de información en la construcción del perfil funcionario en cuestión, para ello se consideran las siguientes alternativas:

- a. **Metodología de Análisis Cuantitativo y Cualitativo:** se recogen datos duros (información objetiva, obtenida de estadísticas, descripción de procesos, etc.) y datos blandos (percepciones, impresiones, ideas de cómo se realizan los procedimientos).
- b. **Concepción Sistémica:** en la búsqueda de información se incluyen elementos coyunturales y elementos propios del entorno.
- c. **Perspectiva de 180º:** esta metodología analiza distintos niveles de la institución, en cuyo seno se desenvuelve el cargo, recolectándose información de al menos dos fuentes: ocupantes exitosos y contrapartes válidas.
- d. **Enfoque exploratorio:** implica una constante recolección de las fuentes de información, abordando la creación del perfil desde una perspectiva investigativa, libre de juicios a priori y repeticiones de modelos anteriormente usados.
- e. **Análisis Sectorial:** esta metodología estudia detenidamente las características particulares del servicio en que se desarrollará el perfil de cargo, destacándose el ámbito de actividad relacionado con la institución.

La confección de un perfil, puede involucrar el uso de una o más metodologías de levantamiento de información, complementándolas entre sí para un análisis posterior más acucioso. Lo importante es que la actividad se base en un esquema objetivo de trabajo, que permita identificar claramente el proceso mediante el cual se establecieron las características, requisitos y competencias del cargo examinado.

Una vez finalizado el proceso de levantamiento de la información, se comienza a trabajar en la **construcción del perfil del cargo**. Para el análisis de los antecedentes recopilados también es posible elegir entre diversas metodologías:

- a. **Panel de Expertos:** compuesto por un conjunto de autoridades, profesionales y/o funcionarios(as) de la institución, conocedores del cargo en cuestión, agrupados para discutir acerca de la información recopilada, factores relevantes y priorización de los distintos requisitos y competencias seleccionados.

- b. **Entrevistas con contrapartes y ocupantes exitosos:** esta forma de análisis considera que en toda institución existen otros/as funcionarios/as que sin desempeñarse directamente en el puesto de trabajo estudiado, conocen en detalle las habilidades, aptitudes y destrezas que se requieren para desempeñarlo de manera eficiente.
- c. **Focus Group” (Grupo Focalizado o Grupo de Discusión):** un grupo de personas relacionado directa o indirectamente con el cargo a analizar se reúne para discutir acerca de la información recopilada. A diferencia del Panel de Expertos, no necesariamente se refiere a personas que conozcan en detalle el cargo. Busca aportar distintas perspectivas al estudio de las variables involucradas.
- d. **Entrevista de Incidentes Críticos:** se trata de una técnica de análisis exhaustiva, y requiere entrevistarse con aquellos(as) que desempeñan actualmente la función dentro del servicio, identificando las habilidades y conductas determinantes para distinguir entre desempeños normales y excepcionales.  
Requiere preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un(a) ocupante de un cargo y otro. Para esto se debe orientar la entrevista hacia las conductas reales y actuales, no hacia las ideales o posibles.
- e. **“Assessment” o Evaluación de Competencias:** herramienta que permite prever el desempeño de un/a funcionario/a en un puesto de trabajo determinado, tomando en cuenta diferentes variables tanto del/la postulante como de la organización misma, con la intención de averiguar qué persona encajará mejor en un cargo específico.

Una vez escogida la metodología que se usará para la confección del perfil de cargo, se deberá tener en cuenta **tres elementos básicos para el análisis y clasificación de la información obtenida:**

- a. **Requisitos del cargo:** requerimientos específicos que debe cumplir la persona que ocupará un puesto de trabajo. Involucra aspectos como formación académica, experiencia laboral, manejo computacional, entre otros.
- b. **Descripción del cargo:** conjunto de características propias de un determinado puesto de trabajo, independiente de la persona que se desempeñe en él. Entre los aspectos más importantes que considera se encuentran la definición del propósito y objetivos, responsabilidades adjuntas, resultados esperados en cifras, posición dentro del organigrama institucional, dependencia directa del cargo, clientes internos y externos.
- c. **Competencias:** conjunto de atributos (habilidades, actitudes y conductas) que debe tener un/a funcionario/a para realizar adecuada y eficientemente su trabajo.

### 1.2.3 Método de elaboración de perfiles de cargo.

Basándose en los métodos de Panel de Expertos y Entrevistas con contrapartes y ocupantes exitosos, la Dirección Nacional del Servicio Civil ha propuesto un método de trabajo para la confección de un perfil de cargo, el cual considera las siguientes etapas:

1. **Conformación del Panel de Expertos.**
2. **Discusión sobre los principales requisitos del cargo** (de acuerdo a los lineamientos definidos por el Jefe Superior del Servicio, y en concordancia a los requisitos establecidos en las leyes de planta de los ministerios y servicios públicos).
3. **Definición de los resultados esperados para el cargo.**
4. **Discusión acerca de las principales competencias que pueden relacionarse con esos resultados.**
5. **Definición de las competencias requeridas para el cargo.**
6. **Elaboración de la descripción del cargo a través de reuniones con la contraparte y ocupantes exitosos.**
7. **Análisis, sistematización y validación del perfil del cargo:** la validación se puede realizar a través de la revisión del perfil por parte de un segundo grupo de expertos, o bien, revisándolo lógicamente en términos de verificar si las competencias seleccionadas llevarán al cumplimiento de los resultados definidos previamente.
8. **Aprobación del perfil de cargo diseñado:** el producto diseñado debe ser aprobado por la/s jefatura/s correspondientes, incluido el/la Jefe/a de Servicio.

### 1.2.4 Consejos útiles para la confección del perfil de cargo:

- a. Internalizar la idea de que el perfil, más que una descripción teórica del cargo, es una herramienta para optimizar las habilidades y competencias de quienes trabajan en los distintos espacios de atención.
- b. Centrar el análisis en los requisitos y competencias que el personal de cada espacio de atención requiere, de acuerdo a su especificidad.
- c. Por la naturaleza dinámica que tiene un perfil de cargo, éste debe actualizarse constantemente, pues las necesidades institucionales van cambiando a través del tiempo. Es recomendable establecer un periodo de validez, luego del cual se revisarán sus contenidos.
- d. Es aconsejable jerarquizar las competencias que se incluyan en el perfil de cargo, de acuerdo a su grado de importancia.

- e. Se recomienda la confección de un listado de competencias para cada una de las áreas en las cuales se encuentran espacios de atención, lo que facilitará el posterior análisis y priorización de éstas.

### 1.3 Competencias Laborales.

#### 1.3.1 ¿Qué son las competencias?

Existen tantas definiciones como autores han escrito sobre el tema. En términos simples se podría decir que son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior.

Corresponde a los atributos que posee un(a) funcionario(a) que ocupa un determinado puesto de trabajo, y que contribuyen a su buen desempeño.

#### 1.3.2 ¿Cómo están estructuradas las competencias?

Las competencias se estructuran sobre la base de tres componentes fundamentales:

**SABER ACTUAR** ➡ Capacidad de una persona para llevar a cabo las acciones definidas por la organización. Se relaciona principalmente con aspectos como capacidad técnica, estudios formales, capacidad cognitiva, entre otros.

**QUERER ACTUAR** ➡ Grado de motivación que posee una persona para emprender una acción en concreto. En esta variable influyen aspectos subjetivos y situacionales, no solamente la motivación por el logro, sino además, qué sentido posee la realización de la acción para esta persona, imagen de sí misma en cuanto a confianza y grado de efectividad, reconocimiento y gratificación esperados.

**PODER ACTUAR** ➡ Corresponde al contexto existente en un momento determinado para que una persona lleve a cabo una acción. Involucra los medios y recursos que disponga esta persona para el ejercicio de las funciones asignadas.

#### 1.3.3 ¿Cómo se definen las Competencias para la confección de un perfil de cargo?

Trabajar en cualquier espacio de atención, ya sea ejerciendo labores de jefatura, atención directa de solicitudes ciudadanas, información pública y actividades administrativas, involucra contar con personas que posean ciertas características específicas, es decir, que posean un perfil de competencias adecuado, capaz de pronosticar su desempeño exitoso.

Para confeccionar el perfil de competencias de un cargo determinado es necesario identificar las competencias requeridas de acuerdo a tres categorías:

- **Competencias básicas:** vinculadas a la formación básica de la persona. Ejemplo: comunicación oral y escrita, comprensión lectora.

- **Competencias Genéricas:** relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales propias de los distintos ámbitos de la institución. Ejemplo: liderazgo, trabajo en equipo, habilidades comunicacionales.
- **Competencias específicas o técnicas:** relacionadas con aspectos técnicos, propios del sector en el que se desempeñará el/la ocupante. Ejemplo: experiencia, título profesional, cursos de especialización.

A través del Comité de Expertos, u otro mecanismo que la institución considere pertinente, se realiza la definición de un listado con las competencias clave para el desempeño del puesto de trabajo analizado. Para cada competencia se deberán desarrollar criterios de medición que serán contrastados posteriormente con el/la funcionario(a) que ocupa el cargo o postula a éste.

Es factible que cada servicio determine por su cuenta los estándares que se usarán para medir las competencias requeridas. A modo de ejemplo, se presenta la pauta confeccionada por Spencer & Spencer, quien propone cuatro niveles tipo<sup>38</sup>:

- **Alto o desempeño superior:** desviación por encima del promedio de desempeño
- **Bueno:** medición por sobre el estándar
- **Mínimo necesario para el puesto:** corresponde al punto mínimo que debe alcanzar un(a) empleado(a) para ser considerado(a) competente para un puesto de trabajo
- **Insatisfactorio:** nivel definido como inferior a un desempeño eficaz, es decir, bajo el mínimo aceptable para ser considerado(a) competente en el cargo

#### 1.3.4 Propuesta de listado de Competencias para perfiles de cargo orientados a la Atención de Usuarios(as)

A continuación se presentan tres ejemplos de competencias que pueden ser usadas en la confección de un perfil de cargo para una jefatura del SIAC, jefatura de un espacio de atención de público y un cargo administrativo. Las competencias sugeridas no son excluyentes ni absolutas, por lo cual cada institución podrá amoldarlas a su realidad y particular especificidad.

---

<sup>38</sup> Dirección Nacional de Servicio Civil, Manual de Selección de Personas en Servicios. Públicos. Primera ed. Santiago. Chile. 2006. pag.39.

Cargo	Competencias Básicas	Competencias Genéricas	Competencias Específicas o Técnicas
<p><b>Jefe(a)/ del Sistema</b></p>	<p>⇒ Adecuado nivel de redacción, y comunicación escrita</p> <p>⇒ Fluidez verbal</p> <p>⇒ Comprensión Lectora</p> <p>⇒ Dominio de herramientas Office nivel medio (Word, Excel, Power Point)</p> <p>⇒ Manejo adecuado de herramientas de Internet y correo electrónico</p>	<p>⇒ <b>Competencias Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de diagnóstico</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Empatía</li> <li>• Tolerancia a la frustración</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de contención</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confianza en sí mismo/a</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Probidad</li> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Energía</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Formación Ética</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Amabilidad</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Liderazgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de dirección</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Control</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de delegación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Capacidad de motivación</li> <li>• Manejo y resolución de conflictos</li> <li>• Autoridad sobre personas y equipos</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Gestión Gerencial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Gestión</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Gestión de Calidad</li> </ul>	<p>⇒ Título profesional otorgado por una Universidad o Instituto Profesional de una carrera de al menos 8 semestres de duración, de alguna carrera relacionada con Administración, Ciencias Sociales o equivalente.</p> <p>⇒ Cumplir con los requisitos que establece la Ley 18.834 para contratación de funcionarios(as) públicos(as), y no estar afecto/a a ninguna de las incompatibilidades allí señaladas</p> <p>⇒ Experiencia laboral de a lo menos 2 años en cargo de jefatura.</p> <p>⇒ Conocimientos adecuados en materia de sistematización y análisis de información.</p> <p>⇒ Conocimientos adecuados en técnicas de comunicación y atención de público.</p> <p>⇒ Conocimientos adecuados sobre Gestión</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad Resolutiva</li> <li>• Construcción de Alianzas</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias para el Entorno Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación al Cambio</li> <li>• Aprendizaje Continuo</li> <li>• Conciencia Organizacional</li> <li>• Análisis de Problemática Externa</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Logro y Acción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Orden y Calidad</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias Cognitivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento Conceptual</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Ayuda y Servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de servicio al Usuario/a</li> <li>• Comprensión Interpersonal</li> <li>• Vocación y Espíritu de Servicio.</li> <li>• Respeto a la diversidad, y ejercicio de la tolerancia y no discriminación en grupos vulnerables.</li> </ul>	<p>de Calidad, Calidad de Servicio, Gestión de Procesos y Técnicas de Desarrollo Organizacional.</p> <p>⇒ Sólidos conocimientos sobre derechos ciudadanos, participación y la legislación relacionada con esta temática.</p> <p>⇒ Sólidos conocimientos acerca del funcionamiento del aparato estatal.</p> <p>⇒ Acabado conocimiento de la Institución en la que trabaja, su funcionamiento dependencias y bienes y/o servicios entregados.</p> <p>⇒ Dominio lenguaje de señas y/o sistema Braille (en instituciones que atiendan personas con discapacidad puede ser un factor relevante a considerar)</p>
--	--	--	---

			⇒ Conocimientos nivel medio idioma inglés y/o lenguas originarias (puede usarse en instituciones que atiendan público extranjero y/o pueblos originarios)
--	--	--	---

Cargo	Competencias Básicas	Competencias Genéricas	Competencias Específicas o Técnicas
<b>Jefe(a)/ Encargado(a) de Espacio de Atención</b>	⇒ Adecuado nivel de redacción, y comunicación escrita ⇒ Fluidez verbal ⇒ Comprensión Lectora ⇒ Dominio de herramientas Office nivel medio (Word, Excel, Power Point) ⇒ Manejo adecuado de herramientas de Internet y correo electrónico	⇒ <b>Competencias Personales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de diagnóstico</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Empatía</li> <li>• Tolerancia a la frustración</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de contención</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confianza en sí mismo/a</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Probidad</li> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Energía</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Formación Ética</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Amabilidad</li> </ul> ⇒ <b>Competencias de Liderazgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Control</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	⇒ Título profesional o técnico otorgado por una Universidad o Instituto Profesional de una carrera de al menos 4 semestres de duración, de alguna carrera relacionada con Administración, Ciencias Sociales o equivalente. ⇒ Cumplir con los requisitos que establece la Ley 18.834 para contratación de funcionarios(as) públicos(as), y no estar afecto/a a ninguna de las incompatibilidades allí señaladas. ⇒ Experiencia laboral de a lo menos 1 año en cargos vinculados a atención ciudadana.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de delegación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Capacidad de motivación</li> <li>• Manejo y resolución de conflictos</li> <li>• Autoridad sobre personas y equipos</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Gestión Gerencial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Gestión</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Gestión de Calidad</li> <li>• Capacidad Resolutiva</li> <li>• Construcción de Alianzas</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias para el Entorno Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación al Cambio</li> <li>• Aprendizaje Continuo</li> <li>• Conciencia Organizacional</li> <li>• Análisis de Problemática Externa</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Logro y Acción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Orden y Calidad</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias Cognitivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento Conceptual</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Ayuda y Servicio:</b></p>	<p>⇒ Conocimientos en materia de sistematización y análisis de información.</p> <p>⇒ Conocimientos en técnicas de comunicación y atención de público.</p> <p>⇒ Conocimientos adecuados sobre Gestión de Calidad, Gestión de Procesos y Técnicas de Desarrollo Organizacional.</p> <p>⇒ Conocimientos adecuados sobre derechos ciudadanos, participación y la legislación relacionada con esta temática.</p> <p>⇒ Conocimientos adecuados acerca del funcionamiento del aparato estatal.</p> <p>⇒ Conocimiento adecuado de la Institución en la que trabaja, su funcionamiento dependencias y bienes y/o servicios entregados.</p>
--	--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de servicio al Usuario/a</li> <li>• Comprensión Interpersonal</li> <li>• Vocación y Espíritu de Servicio.</li> <li>• Respeto a la diversidad, y ejercicio de la tolerancia y no discriminación en grupos vulnerables.</li> </ul>	<p>⇒ Dominio lenguaje de señas y/o sistema Braille (en instituciones que atiendan personas con discapacidad puede ser un factor relevante a considerar)</p> <p>⇒ Conocimientos nivel medio idioma inglés y/o lenguas originarias (puede usarse en instituciones que atiendan público extranjero y/o pueblos originarios)</p>
--	--	---	--

Cargo	Competencias Básicas	Competencias Genéricas	Competencias Específicas o Técnicas
<b>Funcionario/a Espacio de Atención</b>	<p>⇒ Adecuado nivel de redacción, y comunicación escrita</p> <p>⇒ Fluidez verbal</p> <p>⇒ Comprensión Lectora</p> <p>⇒ Dominio herramientas Office nivel básico (Word, Excel)</p> <p>⇒ Manejo adecuado de herramientas de</p>	<p>⇒ <b>Competencias Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Empatía</li> <li>• Tolerancia a la Frustración y Trabajo Bajo Presión</li> <li>• Capacidad de Contención</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confianza en sí mismo/a</li> <li>• Tolerancia y manejo del fracaso</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Compromiso organizacional</li> </ul>	<p>⇒ Cumplir con los requisitos que establece la Ley 18.834 para contratación de funcionarios(as) públicos(as), y no estar afecto a ninguna de las incompatibilidades allí señaladas.</p> <p>⇒ Preferentemente título profesional de una Universidad, Instituto Profesional o Centro de Formación Técnica del Estado o reconocido por éste, de a lo menos 4 semestres de duración.</p>

	<p>Internet y correo electrónico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probidad</li> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Energía</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Formación Ética</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Discreción</li> <li>• Prudencia</li> <li>• Imparcialidad</li> <li>• Objetividad</li> <li>• Pulcritud</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Liderazgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Manejo y resolución de conflictos</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Gestión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Calidad</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias para el Entorno Organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación al Cambio</li> <li>• Aprendizaje Continuo</li> <li>• Conciencia Organizacional</li> <li>• Adaptabilidad</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Logro y Acción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> </ul>	<p>⇒ Experiencia laboral de a lo menos 1 año en cargos de atención de público.</p> <p>⇒ Conocimiento adecuado acerca del funcionamiento del aparato gubernamental</p> <p>⇒ Conocimiento adecuado de la Institución en la que trabaja, su funcionamiento, dependencias, bienes y/o servicios entregados.</p> <p>⇒ Conocimiento adecuado sobre los derechos ciudadanos, participación y la legislación relacionada con esta temática.</p> <p>⇒ Dominio lenguaje de señas y/o sistema Braille (en</p>
--	--------------------------------------	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y Calidad</li> <li>• Afán de solucionar y resolver</li> <li>• Lenguaje claro y adecuado a la realidad del usuario/a</li> <li>• Seguridad en la transmisión del mensaje</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias Cognitivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento Conceptual</li> <li>• Orientación a la formación continua</li> <li>• Capacidad de retener instrucciones e información transmitida por su jefatura</li> </ul> <p>⇒ <b>Competencias de Ayuda y Servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de servicio al Usuario/a</li> <li>• Comprensión Interpersonal</li> <li>• Empatía</li> <li>• Vocación y Espíritu de Servicio.</li> <li>• Respeto a la diversidad, y ejercicio de la tolerancia y no discriminación en grupos vulnerables.</li> </ul>	<p>instituciones que atiendan personas con discapacidad puede ser un factor relevante a considerar)</p> <p>⇒ Conocimiento nivel medio idioma inglés y/o lenguas originarias (puede usarse en instituciones que atiendan público extranjero y/o pueblos originarios)</p>
--	--	---	---



## **Capítulo VIII: Proceso de coordinación, control y seguimiento.**

## 1. Procedimiento de Coordinación, Control y Seguimiento:

### 1.1 Descripción de proceso control, coordinación y seguimiento

Dentro de los requerimientos del SIAC 2012 se encuentra el proceso de coordinación, control y seguimiento, el cual debe ser documentado como procedimiento del sistema, de acuerdo a la descripción de distintas variables. Ante esto, los requisitos técnicos de la etapa de diseño, plantean las siguientes exigencias<sup>39</sup>:

- Instancias periódicas de generación de información, que consideren: resumen ejecutivo a la autoridad con información estratégica para la toma de decisiones; detallando la estadística de funcionamiento, niveles de satisfacción e indicadores de desempeño asociados a calidad de servicio.
- Instancias periódicas de análisis de información por el equipo directivo y el establecimiento de acciones de mejora, si fuese procedente.
- Identificación de indicadores de desempeño asociados a calidad de servicio, que midan los siguientes aspectos: satisfacción de la ciudadanía, cobertura de los espacios de atención, oportunidad en los servicios y/o productos entregados a través de los espacios de atención. Descripción de los instrumentos de registro y recolección de datos para su medición.

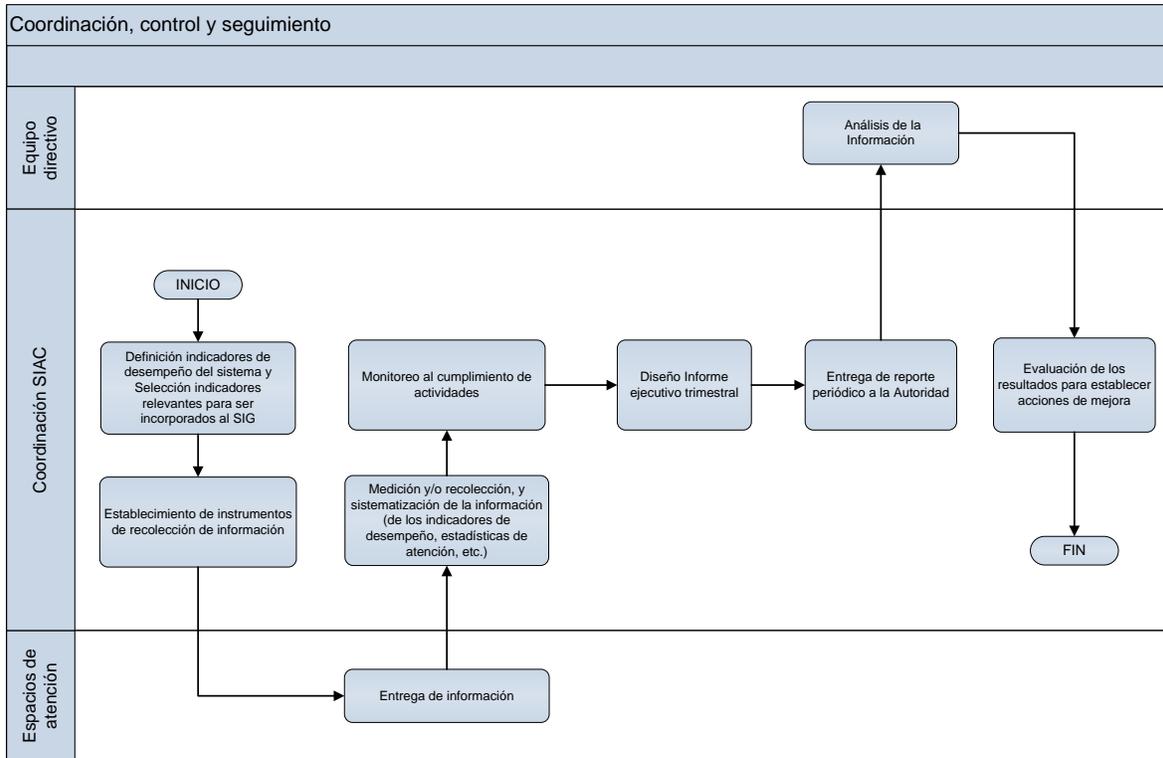
El proceso se puede desarrollar en etapas que dan cuenta de un ciclo que la institución realiza para generar información de manera periódica. Para desarrollar este ciclo, la institución deberá coordinar integralmente a las áreas involucradas tales como: Planificación y Control de Gestión, la Alta Dirección de la Institución, el Sistema de Gestión de la Calidad, y las áreas vinculadas a la provisión de productos estratégicos. Estos elementos de coordinación deberán considerar los siguientes elementos:

- El proceso debería comunicar las actividades de todas las áreas involucradas, por lo que debe existir un lenguaje común entre las mismas.
- **Niveles jerárquicos:** Dependiendo de la estructura organizacional de la institución se deben considerar los responsables por cada área, sus roles, sus responsabilidades y su alcance al momento de ejercer sus labores.
- **Periodicidad:** Considerando algunas características de la organización, tales como infraestructura, mecanismos de comunicación (plataformas web, correo electrónico), cantidad de personas disponibles para los procesos de reporte y coordinación, se debe establecer una periodicidad adecuada a la realidad del servicio y respetarla.

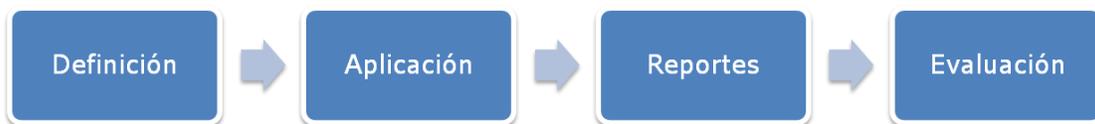
---

<sup>39</sup> Exigencias establecidas en los Requisitos Técnicos del SIAC 2012.

**Propuesta de flujograma de procedimiento de coordinación, control y seguimiento:**



Las etapas señaladas anteriormente, se traducen en<sup>40</sup>:



El desarrollo de estas etapas permitirá retroalimentar y mejorar la gestión de la organización. Los elementos de cada etapa se traducen en:

<sup>40</sup> Las etapas descritas a continuación y sus respectivos elementos, tiene su base en el Sistema de Planificación y Control de Gestión, en particular la metodología para reportar información estratégica a la Autoridad institucional.

### 1.1.1 Indicadores de desempeño:

- a. El servicio **define** los indicadores de desempeño que serán medidos en el año, identificando el nombre, la meta, fórmula de cálculo, medios de verificación respectivos, periodicidad de la revisión, etc. Asegurando que se consigne información relevante sobre: satisfacción de la ciudadanía, cobertura de los espacios de atención, oportunidad en los servicios y/o productos entregados a través de los espacios de atención, perfil del personal vinculado a dichos espacios, y otros aspectos que el Servicio considere relevantes.
- b. El servicio selecciona aquellos indicadores que serán incorporados en el Sistema de Información para la Gestión institucional<sup>41</sup>, y que midan aspectos relevantes para la institución y el sistema.
- c. El servicio **mide** los indicadores de desempeño de acuerdo a una periodicidad previamente definida. En caso que se identifique un incumplimiento parcial, debe aplicar las acciones preventivas correspondientes.
- d. El servicio asegura que los indicadores de desempeño sean parte de los reportes del SIG institucional, con el respectivo análisis de sus resultados.
- e. El servicio **evalúa** y analiza los resultados de los indicadores de desempeño comprometidos, identificando las acciones pertinentes (correcciones y acciones correctivas) que permitan subsanar eventuales incumplimientos, y las oportunidades de mejora que permitan asegurar la mejora continua del sistema.
- f. El servicio **reporta** a la autoridad y/o su equipo directivo, los resultados de los indicadores de desempeño con su respectivo análisis y propuestas de mejora para facilitar la toma de decisiones institucional. Posteriormente define la mantención, corrección o eliminación de los indicadores evaluados para la programación del año siguiente.

### 1.1.2 Estadísticas de atenciones, perfiles de usuarios/as, demandas de la ciudadanía:

- a. El servicio define la periodicidad con la que consolidará la información obtenida desde los espacios de atención declarados, relacionada con: las estadísticas de atenciones, perfiles de usuarios/as, demandas, análisis de reclamos y/u otros.
- b. El servicio solicita la información relevante del sistema a los encargados de los espacios de atención, para realizar un análisis de los resultados parciales y/o totales

---

<sup>41</sup> Sistema de Información para la Gestión (SIG): reúne aquellos indicadores de desempeño relevantes de la Institución vinculados a sus distintos Centros de Responsabilidad, los cuales entregan información y análisis sobre aquellos factores críticos que la Autoridad y/o su Equipo Directivo consideran relevantes de revisar, a través de Informes periódicos que faciliten la toma de decisiones y contribuyan a los procesos de mejora continua. La responsabilidad del diseño, monitoreo y evaluación del SIG, es del área de Planificación y Control de Gestión.

obtenidos a la fecha, detectando posibles fallas, brechas u oportunidades de mejora que potencien el desarrollo de los espacios de atención a la ciudadanía.

- c. El servicio identifica la información estadística relevante que permita dar cumplimiento a la medición de los indicadores de desempeño relacionados con: cumplimiento de plazos legales; cumplimiento de los procedimientos de derivaciones u otros.
- d. El servicio reporta los resultados de la medición a la autoridad y/o su equipo directivo para apoyar y facilitar el proceso de toma de decisiones institucional.

### **1.1.3 Satisfacción ciudadana<sup>42</sup>:**

- a. El servicio diseña una metodología que permita evaluar los niveles de satisfacción de la ciudadanía que utiliza los espacios de atención identificados en el catastro.
- b. La metodología puede estar contenida en un procedimiento o en otro tipo de instrumento de trabajo que defina entre otras cosas: instrumento de evaluación, definición de la muestra, periodicidad de la medición, mecanismo de sistematización, tipo de medición (externa o interna), etc.
- c. El servicio aplica el instrumento de medición de la satisfacción ciudadana de acuerdo a lo definido en la metodología.
- d. El servicio evalúa y analiza los resultados obtenidos de la medición, a través de un informe consolidado que refleje en términos generales y específicos los niveles de satisfacción existentes, incluyendo las principales falencias, sus posibles causas y oportunidades de mejora que se desprendan del análisis.
- e. El servicio identifica la información relevante de los niveles de satisfacción, que permita dar cumplimiento a la medición de los indicadores de desempeño relacionados con: satisfacción ciudadana, calidad del servicio u otros.
- f. El servicio reporta los resultados de la medición a la autoridad y/o su equipo directivo para apoyar y facilitar el proceso de toma de decisiones institucional.

### **1.1.4 Requisitos comunes para los tres elementos:**

- a. Gestionar y coordinar las instancias periódicas de análisis del equipo directivo, que permitan retroalimentar la gestión institucional en materias de calidad de atención.
- b. A partir de la evaluación realizada por el equipo profesional a cargo del Sistema y la retroalimentación entregada por la autoridad, el servicio define actividades que permitan asegurar la mejora continua del sistema y de los espacios de atención dispuestos para la ciudadanía, que deben estar incluidas dentro del plan de trabajo del SIAC.

---

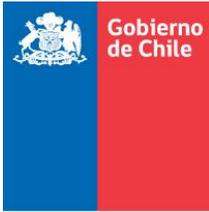
<sup>42</sup> Esta medición puede complementarse con el análisis de satisfacción de clientes que define el Sistema de Gestión de la Calidad, a través de la Norma ISO 9001 2008 o con el Método de Calidad de Servicio definido por la institución en su etapa de diseño.



Producto de la implementación del proceso, debiese obtener como resultado el desarrollo de los siguientes requisitos técnicos:

1. Informe(s) periódico(s) ejecutivo(s) con análisis de los resultados de los indicadores de desempeño del Sistema, identificando sus causas, propuestas de solución y/o mejoras para facilitar la toma de decisiones de la autoridad (incluido un Resumen Ejecutivo).
2. informe(s) ejecutivo(s) con información estratégica para la toma de decisiones sobre estadísticas de funcionamiento y calidad del servicio, detallando magnitud de las atenciones, perfiles de la ciudadanía atendida y sus demandas, entre otros; y niveles de satisfacción, y estableciendo una periodicidad adecuada a las necesidades de información de la institución.

La cantidad de estos informes debe estar determinada de acuerdo a la periodicidad previamente definida en los procedimientos.



## 1.2 Indicadores de Gestión para evaluar el desempeño de los procesos orientados a calidad de atención<sup>43</sup>

### 1.2.1 ¿Por qué medir indicadores de gestión o de desempeño?<sup>44</sup>

El proceso de modernización del Estado tiene por finalidad elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientándolos a satisfacer sus requerimientos.

Se debe procurar que el funcionamiento regular de los servicios, junto con respetar los principios de transparencia, probidad, equidad y disciplina fiscal; considere de manera prioritaria la satisfacción de los/las usuarios(as); la realización personal y profesional de los/las funcionarios(as); la asignación eficiente de los recursos; y la capacidad de respuesta ante las nuevas demandas que plantea la modernización del país.

Lograr una gestión más eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las instituciones públicas. Para una gestión de mejor calidad se requiere, entre otras cosas, desarrollar liderazgos que impulsen el cambio; incorporar técnicas modernas de gestión; establecer metas de desempeño e indicadores; todo ello dentro de un marco de participación y compromiso de los distintos estamentos.

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilita contar con mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionando así una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios y funcionarias implicados(as) en su implementación e incrementando la autonomía y responsabilidad de los directivos o directivas.

Para los primeros delimita mejor su campo de atribuciones y deberes, mientras que los últimos pueden así disponer con bases sustentables de información para la toma de decisiones. Todo ello contribuye a mejorar la coordinación con los demás niveles del aparato público.

Aplicar estas premisas al funcionamiento de los **espacios de atención** a la ciudadanía con que cuenta una institución, entendiéndolos como unidades gestoras de productos y servicios (como puede ser la respuesta a consultas, la recepción de los reclamos o la realización de algún trámite del servicio), interesa conocer qué evaluación se realiza desde la perspectiva de los/las

---

<sup>43</sup> En adelante, indicadores de gestión que miden o evalúan el desempeño de los procesos vinculados a calidad de atención, se denominarán indicadores de gestión o indicadores de desempeño. Ambos términos referirán a un mismo aspecto (medición del desempeño).

<sup>44</sup> Documento basado en: "Indicadores de gestión en los servicios públicos. Serie Guía Metodológica. Santiago de Chile, junio de 1996. Dirección de Presupuestos"; e "Indicadores de desempeño en el sector público". Santiago de Chile, noviembre de 2005. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.



usuarios(as), cuya opinión tiene gran relevancia para la medición de la gestión global de la institución.

Cuando se dice que para esto se debe contar con un sistema que entregue información regular, nos referimos, para el caso de los espacios de atención de público, a medios fidedignos de procesamiento de datos, como son los sistemas de registro y seguimiento de atenciones, que ampliamente se han exigido como medio de validación del SIAC, cuya puesta en marcha debiera entregar información relevante y oportuna que satisfaga las demandas de información para medir la gestión.

### **1.2.2 ¿En qué consiste la medición de gestión?**

Evaluar la gestión es posible en cualquier contexto. En el contexto de la función pública implica desarrollar sistemas que ponderen adecuadamente los elementos cualitativos de la gestión, capaces de asimilar la multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de las acciones que realizan las instituciones del Estado.

La calidad de la gestión de una institución puede ser un factor invisible e imponderable, en tanto no se desarrolle la capacidad de medir sus resultados, es decir, si por ejemplo, en una OIRS no se han definido estándares de atención, será imposible saber si la atención prestada es de calidad, o deficiente.

La medición que se aplique debe ser constante. Por ejemplo, si en una institución durante un mes se registran todos los reclamos, y al mes siguiente no se hace lo mismo, será imposible comparar un período con el otro, saber si aumentó o disminuyó, saber qué materias originan los reclamos en determinados momentos, o el perfil del/la usuario(a) que los realiza. Evaluar la gestión implica medir sistemáticamente los resultados obtenidos, sobre una base continua en el tiempo, y comparar dichos resultados con lo deseado o planificado.

### **1.2.3 ¿A quién interesa o beneficia la medición de desempeño?**

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse en el Proceso Integral de Planificación Estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a los funcionarios y funcionarias implicados en el otorgamiento de un servicio o que desarrollan una tarea específica, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores(as) como a sus destinatarios(as).

A pesar de las dificultades que puedan enfrentar las instituciones del Estado para aplicar estrategias de gestión, más propias del sector privado financiero e industrial, aparece conveniente hoy en día, por ejemplo, que los servicios públicos se abran a la utilización de conceptos tales como "cliente" o "producto", que aportan el sentido de un conjunto de obligaciones y derechos mutuos entre las respectivas unidades y las personas, instituciones o empresas con las que se relacionan.

Sus principales ventajas son:

- Entregar elementos objetivos de evaluación ciudadana para la toma de decisiones en la institución, en el caso específico de la aplicación de indicadores en los procesos orientados a la calidad de atención.

- Inducir un proceso de participación en los (las) funcionarios(as) involucrados(as) en el SIAC en la responsabilidad que implica prestar el servicio o ejercer una función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se efectúe un proceso de adecuación organizacional.
- Apoyar el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los (las) implicados(as) tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de su quehacer cotidiano.
- Mejorar la información respecto del uso de los recursos públicos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los (las) productores(as) del servicio, que facilite la relación entre las instituciones públicas, los Ministerios, la Administración Central y el Congreso Nacional.
- Integrar en el sentido del trabajo funcionario la satisfacción de expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos(as) tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual, sobre bases más objetivas.

#### **1.2.4 ¿Cómo se construyen los indicadores?**

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de Economía (manejo adecuado de los recursos financieros), Eficacia (logro de los objetivos institucionales), Eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y Calidad del Servicio (satisfacción de los requerimientos de la ciudadanía).

La calidad de la gestión de una institución sólo puede ser evaluada en relación a alguna base o estándar.

Siempre se deben considerar las cambiantes condiciones de la institución y del entorno, de modo de hacer comparables los datos de los períodos escogidos.

La experiencia acumulada en esta materia sugiere tres posibles bases de comparación, las cuales no son excluyentes entre sí:

- a. Con respecto a la calidad de la gestión de la institución en los años anteriores.
- b. Con respecto a la calidad de la gestión de instituciones similares o comparables.
- c. Con respecto a lo que fue planeado
- d. Con respecto a lo presupuestado para un período determinado.

#### 1.2.4.1 Ámbitos de control de los indicadores.

Los indicadores de desempeño pueden utilizarse para la obtención de información de diferentes ámbitos necesarios de controlar en la implementación, evaluación y análisis de políticas y programas gubernamentales. Los ámbitos básicos y factibles de medir por medio de los indicadores, corresponden a proceso, producto y resultados. Este último puede clasificarse como resultado intermedio o final.

- a) **Proceso:** Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) para transformar entradas en salidas. Se refiere a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para elaborar los bienes y/o servicios ofertados por la institución. Estos indicadores ayudan en la evaluación de desempeño en áreas en donde los productos o resultados son complejos de medir. Ejemplo: Tiempo promedio empleado en derivaciones internas de solicitudes ciudadanas.
- b) **Producto:** Salida de un proceso. Corresponde a los bienes y/o servicios producidos o entregados y responde al primer resultado de la acción de un programa o intervención pública, pero no da cuenta del logro de los objetivos o los recursos invertidos en la generación de dichos productos. En este marco, la calidad de los bienes y servicios entregados, la cobertura y la focalización lograda se consideran mediciones en el ámbito de producto. **Ejemplo:** Porcentaje de localidades apartadas atendidas por oficinas móviles, Porcentaje de consultas ciudadanas respondidas dentro de los plazos legales.
- c) **Resultado:** Este indicador se divide en dos categorías:
  - **Resultado Intermedio:** Dice relación con los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los/las beneficiarios(as) que han recibido los bienes o servicios de un programa o acción pública. Su importancia radica en que se espera que conduzcan a los resultados finales y en consecuencia constituyen una aproximación a estos. **Ejemplo:** Porcentaje de usuarios(as) satisfechos (as) con la calidad de respuesta recibida, Porcentaje de usuarios(as) satisfechos con los bienes y productos entregados por la institución.
  - **Resultado Final o Impacto:** Son resultados a nivel del fin de los bienes o servicios entregados que implican un mejoramiento de las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a estos. **Ejemplo:** Porcentaje de usuarios(as) que declara que la atención proporcionada en los espacios del servicio fue de utilidad para acceder a los beneficios otorgados por la institución.

#### 1.2.4.2 Dimensiones de la gestión de los indicadores.

Los aspectos o dimensiones de la gestión factible y relevante a medir por parte de una institución en la producción de sus bienes y servicios, son los siguientes:

- a) **Economía:** Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

- b) **Eficiencia:** Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto.
- c) **Eficacia:** Dice relación con el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- d) **Calidad del Servicio:** La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia y se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios/as. Son elementos de la calidad factores tales como: Oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

#### 1.2.4.3 ¿Qué requisitos deben cumplir los indicadores de gestión?

El proceso por el cual se obtienen los indicadores de gestión determina de manera importante su legitimidad y aplicabilidad. Dicho proceso debe garantizar que los indicadores resultantes satisfagan los requisitos de validez, confiabilidad y mínimo costo.

El desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación, ya que el proceso mediante el cual se obtengan los indicadores, determinará de manera importante su legitimidad y aplicabilidad.

##### Requisitos básicos de los indicadores de gestión:

- La pertinencia, esto es, deben referirse a los procesos y productos esenciales para la institución o bien, al espacio de atención que se quiera evaluar, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos.
- Las actividades o servicios que se escojan para ser medidos deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios(as) a quienes van dirigidas.
- Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la institución. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos al servicio.
- Los indicadores deben tomar en cuenta las situaciones extremas, no para promediarlas y esconder por este medio las falencias de algunas de las unidades o elementos del sistema-, sino por el contrario, para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros. (Ejemplo: el promedio de tiempo de atención por cliente de un servicio puede ser de un minuto, siendo que en alguno de los puntos de atención puede ser de diez segundos y en otro, de una hora).
- La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria, vale decir, que los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.

- Los indicadores deben ser públicos; esto es, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la institución, así como al público usuario y al resto de la administración pública.
- Los indicadores deben ser generados en un medio participativo, que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes (funcionarios(as), directivos(as), autoridades, usuarios(as)), como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.
- Nunca se debe determinar un objetivo a partir de un indicador; el razonamiento es inverso.
- Finalmente, respecto al número y calidad de los indicadores, en un sistema de evaluación de gestión, hay que tener en cuenta que siempre deben confeccionarse bajo los criterios de comprensión y simpleza.

Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de los espacios de atención, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

En suma, la medición de Indicadores de Gestión en estos espacios está destinada a dar cuenta de la actividad y calidad del servicio que prestan, lo que significa que la medición del conjunto de los indicadores seleccionados debe entregar un perfil de lo que dicho espacio es y hace.

### **1.2.5 ¿Cómo podemos saber si los indicadores con los cuales trabajamos son los adecuados?**

Recapitulando lo anterior, se sugiere tomar las siguientes consideraciones para comprobar que los indicadores son útiles y que el costo de obtención realmente produce beneficios a la institución<sup>45</sup>:

Como resultado de esta evaluación se espera tener claridad sobre la idoneidad de los indicadores para cumplir el propósito por el cual fueron creados.

Es importante plantearse algunas preguntas:

- ¿Es útil el indicador?
- ¿El indicador sirve para tomar decisiones?
- ¿Simboliza y representa claramente el concepto que se desea conocer?
- ¿Es compatible con el resto de indicadores de forma que permita contrastar los resultados?
- ¿Compensa la utilidad que genera con el costo de recolección de información y desarrollo del indicador?
- ¿Está suficientemente definido de tal forma que el resultado pueda ser comparable en el tiempo, sin que haya dudas sobre la fiabilidad de los datos?

---

<sup>45</sup> Estos son los mismos criterios con los cuales se validan los indicadores como requisito técnico del PMG SIAC por parte de la Red de Expertos SEGGOB.

- ¿Es correcta la representación gráfica utilizada?
- ¿Es redundante con otros indicadores ya existentes?
- ¿Es adecuada la periodicidad establecida?
- ¿Existe una forma más sencilla de obtener la información?
- ¿Se aprovechan adecuadamente los medios informáticos para optimizar el proceso de obtención del indicador?
- ¿Se comunica el indicador a las personas involucradas en el área, actividad o proceso?

### 1.2.6 ¿Existe un método paso a paso?

A continuación se propone una “Ruta metodológica para establecer indicadores”:

<b>1° Objetivo</b>	Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito
<b>2° Aclarar</b>	Qué queremos realmente conseguir (aclarar cuál es el objetivo buscado)
<b>3° Variables que muestren el logro</b>	Hallar las variables críticas del objetivo buscado (cómo nos damos cuenta de que lo estamos logrando)
<b>4° Indicador</b>	Hallar los indicadores adecuados para cada variable ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican nuestra dirección estratégica?

#### Ejemplo:

<b>Objetivo</b>	Aumentar la satisfacción ciudadana respecto a la atención
<b>Aclarar</b>	Utilizar todas las herramientas que entrega el SIAC institucional para mejorar la atención y satisfacer a la ciudadanía
<b>Variables que muestren logro</b>	Si se atiende bien al ciudadano Si se utilizan las herramientas del SIAC Si se cumplen los plazos legales Si se difunden todos los canales o espacios de atención
<b>Indicador</b>	% de usuarios/as que se declara satisfecho(a) del total de encuestados(as)

	<p>Grado de aplicación de la metodología de atención diseñada</p> <p>% de solicitudes que se responden dentro del plazo legal, respecto del total ingresado</p> <p>% de usuarios(as) que se enteró del servicio en alguna actividad de difusión institucional (presente en el plan de difusión)</p>
--	---

### 1.2.7 ¿Cuáles son los indicadores claves para el SIAC?

Considerando que los indicadores se deben obtener a partir de objetivos estratégicos existentes y que deben reflejar el nivel de logro de dichos objetivos, es preciso determinar algunos indicadores básicos para comprobar el logro de los objetivos del SIAC.

Los indicadores que **no deben faltar**<sup>46</sup> se relacionan con las siguientes variables (indicadores de calidad de servicio):

- Satisfacción de la ciudadanía: respecto a la gestión de solicitudes ciudadanas y/o la provisión de productos estratégicos que se entregan directamente a la ciudadanía.
- Oportunidad en la entrega del producto/servicio entregado a través de los espacios de atención.
- Cobertura de los espacios de atención.

<sup>46</sup> Estos indicadores se solicitan de manera explícita en los requisitos técnicos del PMG SIAC 2012.

### 1.2.8 Ejemplos de indicadores<sup>47</sup>

#### a. Satisfacción de la ciudadanía

Nombre	Meta	Supuestos y su fundamento	Fórmula de cálculo	Medio de verificación del indicador	Mecanismos de recolección de la información	Mecanismos de sistematización de información
Promedio general de la satisfacción neta calculada por cada pregunta de la Encuesta de Satisfacción de Usuarios/as OIRS (OIT) ( <b>SERNATUR</b> ).	80%	Que una muestra significativa de usuarios (as) responda la encuesta	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de usuarios/as satisfechos y muy satisfechos} - \text{N}^\circ \text{ de usuarios/as insatisfechos y muy insatisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ total de usuarios/as encuestados}} \right) * 100.$	Informe de Encuesta de Satisfacción de Usuarios OIRS (OIT).	Encuesta de Satisfacción de Usuario(a)	Planilla de respuestas de las encuestas, base de datos.

<sup>47</sup> Ejemplos de Indicadores obtenidos del Formulario H y del Sistema de Información para la Gestión, de algunos Servicios adscritos a SIAC según sea señalado.

<p>Porcentaje de los usuarios del Programa de Alimentación Escolar (PAE) que evalúan con nota superior o igual a 5,5 el servicio de alimentación entregado por el PAE (JUNAEB).</p>	<p>90%</p>	<p>Se mantiene el sistema de evaluación usuaria del PAE con escala de notas 1 a 7. 2. No existen situaciones que afecten el normal funcionamiento del programa PAE, como pueden ser paros estudiantiles, paro de funcionarios municipales, paro de profesores, catástrofes naturales, entre otros.</p>	<p>(N° de usuarios del Programa de Alimentación PAE que evalúa con nota <math>\geq 5,5</math> el servicio de alimentación entregado en año t/N° Total usuarios del PAE que contestan la encuesta en año t)*100</p>	<p>Base de Datos/Software Sistema Informático Institucional: Módulo Control Técnico Reportes/Informes Reporte de análisis de la medición de opinión usuaria</p>	<p>Encuesta de Satisfacción de Usuario(a)</p>	<p>Planilla de respuestas de las encuestas, base de datos.</p>
<p>Porcentaje de usuarios(as) que considera adecuada la infraestructura para la atención.</p>	<p>80%</p>	<p>Que una muestra significativa de usuarios(as) responda la encuesta</p>	<p>(N° de usuarios(as) que responden estar conformes con la infraestructura/ N° total de usuarios(as) encuestados(as))x100</p>	<p>Informe de retroalimentación de la gestión del Servicio</p>	<p>Encuesta de Satisfacción de Usuario(a)</p>	<p>Planilla de respuestas de las encuestas, base de datos.</p>
<p>Porcentaje de usuarios(as) satisfechos (as) con la atención recibida.</p>		<p>Que una muestra significativa de usuarios(as) responda la encuesta.</p>	<p>(N° de usuarios(as) que respondan al menos estar parcialmente de acuerdo con la atención</p>	<p>Informe de retroalimentación de la gestión del Servicio</p>	<p>Encuesta de Satisfacción de Usuario(a)</p>	<p>Planilla de respuestas de las encuestas, base de datos.</p>

			recibida/Nº de usuarios(as) encuestados(as))x100			
--	--	--	--	--	--	--

**b. Oportunidad**

Nombre	Meta	Supuestos y su fundamento	Fórmula de cálculo	Medio de verificación del indicador	Mecanismos de recolección de la información	Mecanismos de sistematización de información
Cumplimiento de los plazos establecidos en la ley 19.880.	8 días	No aplica.	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos respondidos en 8 días hábiles} / \text{N}^\circ \text{ total de reclamos respondidos}) * 100$	Informe de retroalimentación de la gestión del Servicio	Sistema de registro y seguimiento de solicitudes ciudadanas.	Sistema de registro y seguimiento de solicitudes ciudadanas.
Tiempo promedio de tramitación de certificados de Calidad Indígena por filiación (CONADI).	8 días	La demanda por la tramitación de calidad de indígena en todo el país no supera un promedio de 250 diarias, eso quiere decir que en cada unidad operativa (Arica, Iquique, Calama, Isla de Pascual, Santiago, Cañete, Temuco, Valdivia, Osorno y Punta Arenas), no supera las 25 calidades indígenas por día (promedio).	Suma días de demora en tramitación de certificados de Calidad Indígena por filiación (Letra B)/Total de certificados de calidad indígena por filiación entregados al	<u>Base de Datos/Software</u> Tiempo Promedio de Tramitación <u>Reportes/Informes</u> Tiempo Promedio Calidad Indígena	Sistema de registro y seguimiento de solicitudes ciudadanas.	<u>Reportes/Informes</u> Tiempo Promedio Calidad Indígena

			usuario/a.			
--	--	--	------------	--	--	--

**c. Cobertura**

Nombre	Meta	Supuestos y su fundamento	Fórmula de cálculo	Medio de verificación del indicador	Mecanismos de recolección de la información	Mecanismos de sistematización de información
Porcentaje de clientes que pertenecen a los quintiles objetivos de DICREP (Quintiles II y III) <b>(DICREP)</b> .	56,2%	Para el cumplimiento normal del indicador se debe mantener una estabilidad macroeconómica, normalidad en las tasas de desocupación y determinadas variables sociales que generan movilidad en los quintiles y sus límites, esto es, frente a un escenario económico adverso existe la tendencia a que aumente la participación de otros quintiles.	$(N^{\circ} \text{ de clientes de los quintiles II y III encuestados en el año t} / N^{\circ} \text{ total de clientes encuestados en el año t}) * 100$	<u>Reportes/Informes</u> Reporte de Focalización de clientes	Encuesta aplicada a los clientes del producto "Crédito de prenda civil".	No aplica.
Porcentaje de comunas visitadas en las giras regionales del Programa Infobus Ciudadano durante el año t <b>(SEGEOB)</b> .	33,33%	La Oficina Móvil - Programa Infobus Ciudadano puede encontrar obstáculos de desplazamiento para desarrollar sus visitas a las localidades rurales programadas, debido a condiciones climáticas y/o	$(\text{Total de comunas visitadas en las giras regionales durante el año t} / \text{Total de comunas del país}) * 100$	<u>Reportes/Informes</u> Informe de Gestión Anual del Programa Infobus Ciudadano año t.	Planillas de registro de las visitas realizadas.	Informe de Gestión Anual del Programa Infobus Ciudadano año t.

		catástrofes naturales, que pueden ir retrasando o impidiendo su desarrollo, factores no controlables y que no se pueden predecir.				
--	--	---	--	--	--	--



## **Capítulo IX: Plan General de Implementación del Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana.**



## **1. Plan general de implementación.**

La Planificación efectuada en la fase de diseño implica confeccionar un plan general de implementación en el mediano plazo, formulando programas concretos de trabajo. Constituye la etapa final del proceso de diseño y consiste en establecer compromisos para poner en práctica la misión, los objetivos estratégicos institucionales y las estrategias del SIAC de la organización. La Planificación Operativa es imprescindible si se desea alcanzar los objetivos. Es la que indica qué se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, con qué recursos y cuáles serán los resultados esperados. Es necesario entonces contar con una fuerte voluntad política a nivel de la conducción y dirección para impulsar la implantación de los resultados y no dejar que el proceso quede en una buena intención. Cuando se logra el consenso, este proceso debe ser realizado sin demoras, en un tiempo que sea lo más corto posible, de modo que los participantes mantengan su motivación e interfieran al mínimo con las actividades normales de la organización.

El plan contiene los programas o acciones que la institución busca desarrollar en el mediano plazo, se debe definir un Objetivo General claro y preciso y objetivos específicos que ayudarán a cumplir el objetivo general definido anteriormente, estableciendo el tiempo estimado de ejecución de las acciones comprometidas.

### **1.1 Definición de objetivos generales y específicos.**

#### **1.1.1 Objetivo general del plan.**

El objetivo general entrega una orientación de los elementos centrales del plan, el cual debe ser capaz de describirlo en función de su costo, tiempo y desempeño esperados; corresponde a una descripción objetiva y concisa del cambio que se pretende lograr con la intervención que se está planeando o ejecutando.

El objetivo general es capaz de mostrar la importancia de su ejecución en todos(as) los(as) integrantes del servicio, siendo necesario su difusión y legitimación. El objetivo general del plan debe contribuir a alcanzar de mejor manera los objetivos estratégicos de la institución.

#### **1.1.2 Objetivos específicos.**

Corresponden a una definición clara y operativa de lo que se busca alcanzar con el plan general de implementación del SIAC, describen los logros concretos y mensurables que se deben obtener para cumplir el objetivo general. Estos objetivos se construyen a partir de los beneficios directos que se espera lograr con el plan, por ello deben ser coherentes con las debilidades y oportunidades de mejora identificadas en la etapa de Diagnóstico previamente realizada. Los objetivos específicos muestran concretamente lo que se pretende mejorar, delimitando claramente el alcance real de los resultados deseados.

Para el objetivo específico se definen los resultados concretos esperados. Definiéndose también el plazo o fecha para la cual se espera haber alcanzado dichos resultados. Es especialmente relevante



que los objetivos sean comprensibles, realistas y medibles, de forma tal que sea posible verificar su cumplimiento.

Los objetivos específicos vinculados a las debilidades y oportunidades de mejora detectadas en la fase de diagnóstico conforman quizás las definiciones con mayor criticidad del plan, pues reflejan de una forma concreta y medible el modo en que el servicio mejorará su gestión en atención ciudadana, por lo tanto es necesario un monitoreo de sus resultados a fin de determinar posibles desviaciones y generar acciones correctivas.

## **1.2 Asignación de recursos.**

Para el aseguramiento en el cumplimiento de las actividades predeterminadas por la organización es necesario disponer de los recursos necesarios. Por ello, la coordinación con las áreas encargadas de asignar y distribuir el presupuesto conforma una exigencia indispensable para la consecución del plan general de implementación propuesto. De acuerdo a las exigencias establecidas en los requisitos técnicos del programa marco, el servicio deberá planificar considerando a lo menos:

- Recursos para el personal vinculado a los procesos de atención.
- Recursos para solventar las acciones de capacitación para lograr y mejorar las competencias del personal, según el diseño/rediseño de los perfiles de cargo y competencias.
- Recursos financieros y tecnológicos.

## **2. Proceso de formulación de programa de trabajo anual.**

El Programa de Trabajo Anual, es el instrumento por el cual se coordina la acción institucional y se orientan los esfuerzos hacia el logro de un objetivo general ya determinado. Plantea todas las actividades del plan general de implementación cuya ejecución se ha priorizado para el año.

### **2.1 Determinación del cronograma de actividades.**

Establece los principales hitos o productos intermedios del plan, definiendo también la secuencia de actividades requeridas para su ejecución, los plazos estimados y la identificación de los responsables en su realización.

#### **2.1.1 Hitos de cumplimiento.**

Los hitos constituyen sucesos o actividades significativas o productos intermedios concretos factibles de ser comprobados. Una clara desagregación de las actividades establecidas para cada hito, posibilita contar con información precisa para la cuantificación de los costos de los recursos involucrados, asimismo clarifica las responsabilidades favoreciendo las instancias de monitoreo y evaluación.

### **2.1.2 Identificación de actividades o tareas.**

Comprende el conjunto de acciones, tareas y actividades necesarias para completar un hito. Estas actividades tienen una duración definida y son las que emplean los recursos de la organización.

Constituye una exigencia para la validación del programa de trabajo, la definición de los elementos siguientes:

- El establecimiento de las fechas de inicio y término esperadas de cada una de las actividades y tareas del cronograma.
- Asignación a una unidad organizacional o a un cargo, la responsabilidad en el término exitoso de cada actividad del cronograma.

## **2.2 Mecanismos de monitoreo de programa de trabajo anual.**

Ya establecido el programa de trabajo, se requiere definir mecanismos de control que permitan la realización del monitoreo del proyecto en la etapa de implementación. Para ello es preciso mantener registros que expresen el cumplimiento de la totalidad de hitos contenidos en el programa de trabajo, identificando los medios de verificación asociados que permitirán validar su veracidad. El diseño de los mecanismos de monitoreo es relevante para observar la correcta ejecución de los recursos y actividades comprometidas, de lo contrario se corre el riesgo de una cantidad significativa de recursos no presupuestados inicialmente se gasten porque no se cuenta con información que permita revisar el diseño de los programas de trabajo. Para el logro de lo anterior, cada servicio debe generar procedimientos mediante los cuales se controle el programa, se sugiere en esta fase elaborar informes de avance o la utilización de instrumentos como la carta Gantt de seguimiento.

### **2.2.1 Aspectos relevantes a considerar.**

- Es necesario especificar la frecuencia de seguimiento o las fechas específicas en las que se realizarán los controles de avance del programa de trabajo anual.
- Al ejecutar un programa de trabajo se debe tener claridad acerca del resultado esperado y las condiciones de satisfacción a cumplir para reportar conformidad y por lo tanto el cierre en el cumplimiento de cada hito. De esta forma, se asegura que se cumple integralmente con las exigencias vinculadas de cada hito de control, para así ejecutar un plan en concordancia al resultado esperado.
- Aunque los hitos de control agrupen algunos elementos definidos en la planificación, o si difieren de las actividades o hitos principales presentados en los programas de trabajo anteriores, siempre es necesario determinar los responsables asociados para cada uno de ellos.



## ANEXOS





## **Anexo I: Derechos Ciudadanos ante la atención del Estado.**

## 1. Los derechos de la ciudadanía ante la atención del Estado.<sup>48</sup>

Los espacios de atención ciudadana, llámense OIRS, oficinas móviles, teléfonos de información, sitios web, oficinas de prestación de servicios estratégicos u otros, son los puntos de contacto con las personas que concurren a los servicios públicos. Estos espacios, gestionados desde el SIAC, deben procurar las condiciones para la entrega de bienes y servicios bajo un enfoque de sujeción y promoción al ejercicio de los derechos ciudadanos, los cuales se encuentran sancionados en el marco jurídico vigente.

Los derechos ciudadanos se encuentran consagrados indistintamente en la Constitución Política del Estado, en Leyes de la República y Tratados Internacionales vigentes y reconocidos por Chile. El siguiente recuadro explica cada uno de ellos y entrega su origen específico.

Derecho	¿Qué significa?	¿Cuál es su origen?
1. <b>Derecho a una atención oportuna y de calidad</b>	El deber del Estado en general y de la Administración del Estado en particular de estar al servicio de la persona humana y promover el bien común y de establecer derechos de los ciudadanos respecto a su relación con la Administración.	Se desprende del inciso 3° del artículo 1° CPR, del artículo 3 de la LOCBGAE, y del artículo 17 de la LBPA.
2. <b>Derecho a recibir respuesta en</b>	La Ley fija los siguientes plazos:	Se desprende del artículo 24 de la

<sup>48</sup> El presente capítulo fue elaborado en conjunto por la Unidad Nacional de Validación PMG SIAC con la Comisión Defensora Ciudadana, para fortalecer los instrumentos que posibiliten cumplir la labor de velar por la defensa y promoción de los **derechos e intereses** de las personas **ante actos u omisiones de los órganos de la administración del Estado**, en lo relativo a la **satisfacción de necesidades públicas**. Las principales funciones de la Comisión Defensora Ciudadana son: Observar y estudiar la actividad que desarrollan los órganos de la administración del Estado frente a los ciudadanos, informando al Presidente de la República y formular sugerencias, recomendaciones al Presidente de la República, que no tendrán carácter de vinculantes, destinados a que ésta ordene la adopción de medidas que corrijan o eviten acciones que afecten la regularidad, continuidad e igualdad en la satisfacción de las necesidades públicas a su cargo.

<p><b>un tiempo prudente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>informes, dictámenes y otras actuaciones análogas deben evacuarse dentro del plazo de 10 días</b>, contados desde la petición de la diligencia.</li> <li>• Las <b>decisiones definitivas deben emitirse dentro de 20 días</b> contados desde que, a petición del interesado, se certifique que el acto se encuentra en estado de resolverse.</li> <li>• <b>El conjunto del procedimiento administrativo</b>, desde su inicio hasta la fecha de la decisión final, <b>no podrá exceder de 6 meses</b>, salvo caso fortuito o fuerza mayor. De estimar que un procedimiento no podrá concluirse dentro del tiempo estipulado y antes que éste concluya, debe requerirse la ampliación del plazo.</li> </ul>	<p>LBPA., que establece los plazos de los procedimientos administrativos, debiendo considerar que de acuerdo a la jurisprudencia administrativa de la Contraloría General de la República, los plazos no son fatales para la Administración en cuanto a la validez de los actos administrativos que se generen, pero su incumplimiento puede dar lugar a responsabilidad administrativa funcionaria. En este aspecto es de vital importancia resaltar las consecuencias que se derivan del silencio de la administración ante las peticiones de los ciudadanos, que se tratan en la institución doctrinaria denominada Silencio Administrativo.</p>
<p>3. <b>Derecho a obtener reparación del Estado.</b></p>	<p><b>Cualquier persona que sea lesionada en sus derechos por la Administración del Estado</b>, de sus organismos o de las municipalidades, <b>podrá reclamar reparación ante los tribunales o por los mecanismos que determine la ley.</b></p>	<p>Emana del artículo 38, inciso segundo CPR, que establece que “cualquier persona que sea lesionada en sus derechos por la Administración del Estado, de sus organismos o de las municipalidades, podrá reclamar ante los tribunales que determine la ley, sin perjuicio de la responsabilidad que pudiere afectar al funcionario que ha causado el daño”, y del artículo 4 LOCBGAE que señala que el Estado será responsable por los daños que causen los órganos de la Administración en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de las responsabilidades que pudieren</p>

<p>4. <b>Derecho a denunciar falta de celo fiscalizador</b></p>	<p>El ciudadano o ciudadana <b>podrá exigir responsabilidad</b> administrativa de los organismos y sus funcionarios(as), <b>por el incumplimiento de la obligación de fiscalizar</b> de acuerdo a la competencia legal que se les ha otorgado, especialmente a los órganos fiscalizadores como son las Superintendencias.</p>	<p>Se desprende del artículo 17 de la LBPA relaciona con la obligación funcionaria de actuar de acuerdo a la competencia legal que se les ha otorgado, especialmente a los órganos fiscalizadores, que si no cumplen el mandato legal para los que fueron creados, podrían ser objeto del ejercicio de los recursos administrativos existentes y, eventualmente, de acciones judiciales por parte de los ciudadanos que se vean o se sientan afectados por sus resoluciones administrativas. Este derecho se relaciona con el principio de legalidad o juridicidad que rige a los órganos del Estado, en virtud de los artículos 6° y 7° de la CPR y también de las normas de responsabilidad del artículo 38 de la CPR y del artículo 4° de la LOCBGAE.</p>
<p>5. <b>Derecho a la corrección de errores u omisiones:</b></p>	<p>La autoridad administrativa podrá, de oficio o a petición del interesado, <b>aclarar los puntos dudosos u oscuros y rectificar los errores</b> de copia, de referencia, de cálculos numéricos y, en general, los puramente materiales o de hechos que aparecieren de manifiesto en el acto administrativo. Este derecho también podría ser llamado <b>derecho de aclaración del acto.</b></p>	<p>Emana del artículo 17 de la LBPA considerarse que de acuerdo al artículo 62 de la citada Ley, siempre la autoridad administrativa podrá, de oficio o a petición del interesado, aclarar los puntos dudosos u oscuros y rectificar los errores de copia, de referencia, de cálculos numéricos y, en general, los puramente materiales o de hechos que aparecieren de manifiesto en el acto administrativo.</p>
		<p>afectar al funcionario que los hubiere ocasionado.</p>

<p>6. <b>Derecho a la información por parte de la autoridad.</b></p>	<p>Establece <b>la publicidad de los actos y resoluciones de los órganos del Estado, así como sus fundamentos y los procedimientos que utilicen.</b></p>	<p>Emana del artículo 8° inciso 2° CPR, que establece la publicidad de los actos y resoluciones de los órganos del Estado, así como sus fundamentos y los procedimientos que utilicen. La reserva o secreto de estos sólo podrá establecerse por una ley de quórum calificado cuando la publicidad afectare el debido cumplimiento de las funciones de dichos órganos, los derechos de las personas, la seguridad de la Nación o el interés nacional; del artículo 13 de la LOCBGAE y la Ley N° 20.825 de Transparencia y acceso a la información pública que contempló la creación del Consejo para la Transparencia, organismo que cuenta con las herramientas necesarias para velar por su correcto ejercicio y respeto.</p>
<p>7. <b>Derecho a la razonabilidad de la decisión administrativa</b></p>	<p><b>Toda decisión emanada</b> de la autoridad administrativa <b>debe contener los fundamentos</b> en que se apoya.</p>	<p>Este derecho se desprende de los principios clásicos del Derecho Administrativo y Constitucional moderno, ya que toda decisión emanada de la autoridad administrativa debe contener los fundamentos en que se apoya, ya que de no hacerlo, el acto administrativo podrá ser objeto de una acción de tutela de derechos, que en nuestro ordenamiento jurídico se materializa en el artículo 20 de la Constitución Política.</p>
<p>8. <b>Derecho de Petición</b></p>	<p><b>Presentar peticiones a la autoridad</b>, sobre cualquier asunto de interés público o privado, <b>sin otra limitación que la de proceder en términos respetuosos</b> y</p>	<p>Consagrado en el numeral 14 del artículo 19 CPR, que establece el derecho de presentar peticiones a la autoridad, sobre cualquier asunto de interés público o privado, sin otra</p>

	convenientes.	limitación que la de proceder en términos respetuosos y convenientes.
<p>9. <b>Derecho a impugnar posibles abusos de poder</b></p>	<p>Interponer un recurso efectivo, <b>cuando la violación de un derecho hubiere sido cometida por personas que actuaban en ejercicio de sus funciones oficiales.</b></p>	<p>Se desprende del artículo 5° inciso 2° y del artículo 20 CPR en concordancia con el artículo 2° del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, que establece la posibilidad de interponer un recurso efectivo, aún cuando la violación de un derecho hubiere sido cometida por personas que actuaban en ejercicio de sus funciones oficiales.</p> <p>Se pueden encontrar los siguientes recursos administrativos, a saber:</p> <p><b><u>Recurso de reposición</u></b>, artículo 59 de la LBPA y 10 de la LOCBGAE, que tiene por objeto obtener la invalidación, revocación o modificación del acto administrativo en contra del cual se recurre, de manera que la Administración, que ha manifestado ya su voluntad, debe estudiar nuevamente el asunto concreto y decretar otra vez.</p> <p><b><u>Recurso Jerárquico</u></b>, artículo 59 de la LBPA y artículo 10 de la LOCBGAE, y es resuelto, no por el órgano que dictó el acto que se estima contrario a derecho, sino por el superior jerárquico de esa autoridad en ejercicio de su potestad de control.</p> <p><b><u>Recurso extraordinario de revisión</u></b>, artículo 60 de la LBPA, que se interpone por causales precisas que provengan de un defecto en la resolución del acto administrativo que la transforma en injusta para la persona que soporta sus efectos.</p> <p>En este caso, el ciudadano siempre podrá intentar interponer el recurso</p>

		de protección del artículo 20 de la CPR siempre que el abuso de poder implique una vulneración de un derecho del catálogo del artículo 19 que esté contemplado como hipótesis normativa del precepto constitucional de la acción de tutela.
10. <b>Derecho a la no discriminación</b>	Establece la <b>igualdad ante la ley</b> , no pudiendo ni la ley ni autoridad alguna establecer diferencias arbitrarias.	<p>Emana del numeral 2° del artículo 19 de la CPR, que establece la igualdad ante la ley, no pudiendo ni la ley ni autoridad alguna establecer diferencias arbitrarias. Por consiguiente, no es posible efectuar distinciones favorables o adversas en razón de la raza, de la nacionalidad, del sexo, de la profesión, actividad u oficio y del grupo o sector social o categoría económica a que se pertenezca.</p> <p>Esa conducta configura una discriminación arbitraria susceptible de ser impugnada por una acción de tutela de derechos. Tiene acción de tutela de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 20 de la CPR.</p>
11. <b>Derecho a recibir un trato digno</b>	<b>Ser tratado/a con respeto y deferencia por las autoridades y funcionarios/as</b> , que habrán de facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.	Se desprende del artículo 1° de la Constitución y se consagra a nivel legal, en el literal e) del artículo 17 de la LBPA, que establece el derecho a ser tratado con respeto y deferencia por las autoridades y funcionarios, que habrán de facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.



Difundir y enseñar los derechos a la ciudadanía, permite generar personas más activas, responsables e involucradas en la gestión de los servicios, en los funcionarios y funcionarias una socialización respecto a los derechos posibilita que comprendan mejor las demandas de las personas y su trabajo cobra mayor sentido. Para esto, Las Cartas de Compromisos constituyen una excelente herramienta.

Junto con conocer y difundir los derechos, es necesario pensar en ellos cada vez que un Servicio recibe un reclamo o petición. El desafío de un Estado más atento a las personas y sus demandas, sólo podrá ser abordado si se reconocen sus necesidades y expectativas. Por esto, se requiere generar información a partir de los reclamos gestionados en cada espacio de atención, estableciendo procedimientos formalizados para su tratamiento, resolución y análisis.

## **2. Ley Nº 19.880, que establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de la administración del Estado.**

### **2.1. ¿En qué consiste la Ley Nº 19.880 y cómo influye en el Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana?.**

Un eje central del Gobierno es facilitar la relación entre el Estado y las personas, garantizando y fortaleciendo la participación ciudadana, aumentando la eficacia y eficiencia de la Administración y, en definitiva, incrementar y reforzar el principio del Estado al servicio de las personas<sup>49</sup>. Es en este sentido que la Ley Nº 19.880 de Bases de los Procedimientos Administrativos, se constituye en un hito esencial para avanzar en esta materia.

Ella establece las normas particulares para los Servicios Públicos en el tratamiento de solicitudes de las personas en sus diferentes espacios de atención, tales como OIRS, teléfonos de información, buzones presenciales o virtuales, móviles, centros de documentación u otro espacio que realice atención ciudadana.

La ley citada, regula la relación de las instituciones públicas con las personas, promoviendo sus derechos, garantizando su defensa y resguardando sus intereses; transparenta los procedimientos y plazos de tramitación de las solicitudes; y garantiza a las personas igualdad de oportunidad y acceso no discriminatorio a los Servicios.

La inclusión de la Ley 19.880 en la administración pública y sus procedimientos de derivación de las solicitudes, permiten por tanto, concretar el SIAC, aportando un marco legal que resguarda derechos y deberes ciudadanos en este ámbito.

### **2.2. ¿Qué organismos están obligados a cumplir con esta Ley?.**

---

<sup>49</sup> Instructivo Presidencial Nº 04, del 19 de Junio de 2003, que imparte instrucciones sobre aplicación de la Ley 19.880.

Esta Ley aplica y rige en los Ministerios, los Servicios Públicos, las Intendencias, las Gobernaciones, la Contraloría General de la República, las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública, los Gobiernos Regionales y las Municipalidades. (Art. Nº 2)

### 2.3. ¿Quiénes son los/las destinatarios(as) de esta Ley? (Art. Nº 20).

- Todas las personas con capacidad para actuar ante la Administración.
- Los/las menores de edad para el ejercicio o defensa de sus derechos, sin la asistencia de padres, tutores(as) o curadores(as).

Dentro de ellos, se consideran interesados en los procedimientos administrativos (Art. Nº 21):

- Titulares de derecho o intereses individuales o colectivos.
- Los/las afectados(as) individual o colectivamente por las resoluciones que se adopten.

Estas personas, es decir, los/las interesados(as), pueden actuar mediante apoderados(as) (Art. Nº 22).

### 2.4. ¿Cómo se incorpora la Ley Nº 19.880 a los Espacios de Información y Atención Ciudadana?

#### ➤ Reconociendo los derechos de las personas.

La Ley Nº 19.880, en su Artículo Nº 17 señala cuáles son los derechos de las personas en su relación con los órganos de la Administración:

- Conocer en cualquier momento el estado de tramitación de su solicitud y obtener copia de los documentos asociados y/o devolución de los originales. Para esto **se deben implementar sistemas de registro y seguimiento de las solicitudes, que permitan saber en qué unidad y bajo qué funcionario(a) responsable se encuentra un trámite en sus diferentes etapas.**
- Identificar a las autoridades y al personal bajo cuya responsabilidad se tramiten los procedimientos ligados a su solicitud, **es decir contar con perfiles adecuados donde se especifiquen las funciones de cada cargo responsable, que sean coherentes con los manuales de procedimientos de cada trámite.**
- Eximirse de presentar documentos que no correspondan o que estén en poder de la Administración, **manteniendo un sistema en línea que permita actualizar la información y datos de uso frecuente de los/las usuarios(as) de tal modo que puedan realizar el trámite requerido en un sólo lugar, sin la necesidad de trasladarse a otros servicios públicos e instituciones.**
- Acceder a los actos administrativos y sus documentos, **manteniendo el carácter público de los trámites y sus respectivos procedimientos promoviendo la**

**transparencia y probidad ante la ciudadanía respecto al servicio que otorga la institución.**

- Ser tratados(as) con respeto y deferencia por autoridades y funcionarios(as), quienes deben facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones, **fomentando el respeto a la diversidad y no discriminación.**
- Formular alegaciones y aportar documentos antes de las resoluciones, **con el fin ampliar las opciones para mejorar la respuesta a las solicitudes.**
- Exigir la responsabilidad de la Administración Pública y del personal a su servicio, **de modo que la aplicación de esta Ley obliga a los funcionarios y funcionarias a asumir la responsabilidad de su actuar frente a la ciudadanía. Por esta misma razón es importante que los Servicios cuenten con procedimientos claros donde se explique quién está a cargo de las distintas etapas que debe seguir una solicitud, de forma que la ciudadanía sepa bajo qué responsabilidad se producen las demoras o vulneraciones de derechos, y así, las medidas disciplinarias –de ser necesarias- se adopten de manera correcta y oportuna.**
- Obtener información sobre requisitos jurídicos y técnicos de sus solicitudes, derecho fortalecido a través de la “Ley de Acceso a la Información Pública” N° 20.285.
- Cualquier otro derecho constitucional y legal **entendiendo como tal los que afectan directamente a la ciudadanía que recurre al servicio público, con respecto al cumplimiento de plazos, calidad del servicio otorgado, tiempos de respuesta y espera, difundidos a través de la Carta de Compromisos de cada servicio o institución pública.**

➤ **Estableciendo distintas vías de recepción de solicitudes y la obligatoriedad de registrar.**

La Ley N° 19.880 indica que los procedimientos administrativos pueden desarrollarse tanto vía física o presencial, como a través de medios electrónicos (Art. N° 19).

Establece asimismo, que las instituciones deben llevar registro de los procedimientos, sean escritos o electrónicos, con toda la documentación que se haya intercambiado con los/las interesados(as), a la cual tendrán acceso permanente (Art. N° 18, inc. 2° y 3°).

➤ **Definiendo los plazos para las tramitaciones (Arts. N° 23, 24, 25 y 27).**

- Desde el momento que el/la funcionario/a recibe la solicitud, debe remitirla a la oficina correspondiente dentro de 24 horas como plazo máximo.
- Las providencias de mero trámite deben dictarse dentro de las 48 horas siguientes a la recepción de la solicitud.
- Los informes, dictámenes y otros similares deben evacuarse dentro de 10 días hábiles, desde la petición de la diligencia.
- Si el/la interesado(a) consulta y se le certifica que su solicitud está en situación de resolverse, desde ese momento, hay 20 días hábiles de plazo para dictar la decisión

definitiva. Si esta certificación se prolonga injustificadamente, se originará responsabilidad administrativa.

- Desde su inicio hasta el momento en que se emite la decisión final, el trámite no debe exceder más de 6 meses.
- Estos plazos se establecen en días hábiles (define como días inhábiles los sábados, domingos y festivos).
- Los plazos establecidos se informan dentro de los compromisos de calidad mencionados en la Carta de Derechos y Deberes Ciudadanos que difunde cada institución pública.

➤ **Precisando la forma y el contenido de las solicitudes ciudadanas (Art. N° 30).**

Define qué datos del/la interesado(a) y de la solicitud deben registrarse:

- Nombre y apellidos.
- Lugar de notificación del/la interesado(a).
- Hechos, razones y peticiones en qué consiste la solicitud.
- Lugar y fecha.
- Firma del/la solicitante.
- Órgano administrativo al que dirige la solicitud.
- Se deberán establecer formularios de las solicitudes y ponerlos a disposición de los/las usuarios(as) en los espacios de atención, cuando se trate de solicitudes que impliquen una serie de procedimientos.

➤ **Estipulando el acuse de recibo y la notificación de las resoluciones al/la interesado(a)**

- El acuse de recibo deberá acreditar la fecha de presentación, admitiéndose una copia de ella, en la que figure la fecha registrada (Art. N° 29).
- Las notificaciones se realizarán mediante carta certificada o de forma personalizada o en la oficina del servicio público, conteniendo íntegramente el texto de la resolución (Arts. N° 45, 46 y 47).
- El plazo para notificar es de cinco días desde que se ha tramitado totalmente la solicitud (Art. N° 45, inc. 2).

➤ **Estableciendo el silencio positivo y negativo, cuando la Administración no responda dentro de los plazos legales**

En los Artículos N° 64, 65 y 66, la Ley N° 19.880 dispone medidas que permiten al/la interesado(a) asumir una resolución para su solicitud, cuando la institución no le haya respondido, transcurridos los plazos estipulados por ley. Las situaciones son:

- ☑ Si la institución no se pronuncia sobre una solicitud, el/la interesado(a) puede hacer la denuncia ante la autoridad que debía resolver, requiriendo una respuesta.
- ☑ Dicha autoridad debe entregarle un recibo de la denuncia con fecha, y remitir una copia a su superior jerárquico en menos de 24 horas.
- ☑ La autoridad que recibió la denuncia cuenta con cinco días para resolver el caso, de lo contrario la solicitud se considera aceptada. Esta condición es denominada como “**silencio positivo**”.
- ☑ En la misma situación anterior, pero cuando se trate de procedimientos que afecten el patrimonio fiscal, se entenderá como rechazada la solicitud. En este caso, se produce el “**silencio negativo**”.
- ☑ En ambos casos, el/la interesado(a) puede pedir un certificado que señale que su solicitud no fue resuelta dentro del plazo, el cual deberá ser entregado sin más trámite.
- ☑ Los efectos del silencio administrativo son los mismos que tendría una resolución expresa.
- ☑ Los mecanismos de reclamo, queja y compensación se deben difundir a través de la Carta de Compromisos de cada institución.

## 2.5. ¿Cuál es el rol del Ministerio Secretaría General de Gobierno en la implementación de esta Ley?.

De acuerdo al Instructivo Presidencial N° 04, que imparte instrucciones respecto a la aplicación de la Ley N° 19.880, “Corresponde al Ministerio Secretaría General de Gobierno, por medio de su trabajo con las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, asegurar el cumplimiento de los derechos que la ley entrega al usuario”.



## **Anexo II: Glosario de conceptos utilizados en Guía Metodológica 2012.**

## Glosario de conceptos.

1. **ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN:** Disposición de servicios de información de fácil acceso para la ciudadanía mediante el suministro de varios canales alternativos.
2. **ACTIVIDADES:** Son todas aquellas acciones concretas y programadas que permiten el logro de los objetivos específicos y las metas de un plan.
3. **ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN:** Son aquellas acciones específicas que desarrolla una institución, haciendo uso de diversos materiales o instrumentos, para dar a conocer alguna actividad gubernamental o materias de interés para los usuarios/as de dicha institución. Un ejemplo de ellas son las campañas mediales, la distribución de información escrita (a través de la OIRS u otras instancias), las plazas ciudadanas, etc.
4. **ÁMBITOS DE CONTROL:** Corresponde a las mediciones del desempeño empleadas en la obtención de información de diferentes ámbitos necesarios de controlar en la implementación, evaluación y análisis de políticas y programas gubernamentales.
5. **BRECHAS:** Son conclusiones que se obtienen al realizar una evaluación entre la realidad y un modelo dado, o entre lo ejecutado y lo planificado (objetivos, metas y estándares). Es decir, considera aquellas debilidades que han impedido realizar una acción planificada, y las fortalezas que han facilitado un desarrollo más allá de lo proyectado, de cuya experiencia se puede generar alguna iniciativa para el mejoramiento. También es posible identificarlas al realizar un diagnóstico, observando aquellas áreas críticas en las cuales es necesario aplicar un proyecto, tanto para potenciar fortalezas como para disminuir debilidades.
6. **CALIDAD:** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO: 9000: 2005).
7. **CALIDAD DE ATENCIÓN:** Se entiende como el resultado de la gestión integrada de los espacios de atención, de las solicitudes ciudadanas, de la información sobre calidad de servicio, y de los mecanismos de transparencia de los actos y resoluciones y de otros sobre participación ciudadana, así como de las competencias de los(as) funcionarios(as) sobre dichas materias.<sup>50</sup>
8. **CALIDAD DE INFORMACIÓN:** Dice relación con proporcionar a la ciudadanía la información que necesitan, que satisfaga sus necesidades y preferencias, utilizando una variedad de canales apropiados.

---

<sup>50</sup> Definiciones Conceptuales 2011. Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana.

9. **CALIDAD DE SERVICIO:** Corresponde al grado en que la gestión de solicitudes ciudadanas en el marco de la Ley Nº 19.880 y los bienes y/o servicios proporcionados por la institución son apropiados o adecuados a las necesidades de los ciudadanos(as)/clientes(as)/beneficiarios(as) y satisfacen sus necesidades.<sup>51</sup>
10. **CLIENTES(AS) / BENEFICIARIOS(AS) / USUARIOS(AS):** Son aquellas personas que reciben o utilizan los servicios o productos que se generan bajo la responsabilidad de la institución.<sup>52</sup>
11. **COBERTURA:** Es la expresión numérica del grado en que las actividades realizadas o bienes, productos y/o servicios provistos por un Servicio son capaces de cubrir la demanda total que por ellos existe.<sup>53</sup>
12. **CUMPLIMIENTO DEL PMG:** Se entenderá cumplido el PMG si el cumplimiento global ponderado de la institución es, al menos de un 75%. Se entenderá cumplido cada “objetivo de gestión” si cumple con todos los requisitos técnicos acreditados por los medios de verificación. La medición del grado de cumplimiento del “objetivo de gestión” tomará sólo dos valores: de 100% si cumple y 0% en caso contrario.<sup>54</sup>
13. **DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA INSTITUCIÓN:** Es la definición de la misión institucional, la expresión de esta misión en objetivos, y el establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión, para la entrega de productos o servicios relevantes a los usuarios(as) / clientes(as) / beneficiarios(as), claramente identificados(as).
14. **DIAGNÓSTICO:** Es el primer paso en el proceso de planificación, cuyo propósito es analizar, medir e interpretar datos, para conocer la realidad de un sector determinado. Para ello se debe establecer una metodología clara en la cual se considere cada una de las variables necesarias para conocer esa realidad, y así, detectar las brechas o aspectos críticos susceptibles de ser mejorados.
15. **DISEÑO:** Proceso mediante el cual se crean las estructuras de tareas, responsabilidades y autoridad dentro de la organización. Las principales áreas que debe considerar el diseño son: División del trabajo, departamentalización, esfera de control y autoridad.
16. **DIMENSIONES DE LA GESTIÓN:** Referidas a la evaluación del servicio en la prestación de bienes y/o servicios bajo los criterios de eficacia, economía, eficiencia y calidad. El resultado de esta evaluación, permite mejorar los cursos de acción adoptados y la gestión institucional.

---

<sup>51</sup> Definiciones Conceptuales 2011. Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana.

<sup>52</sup> Programa de Mejoramiento de la Gestión, Año 2003, Medios de Verificación. DIPRES

<sup>53</sup> Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Indicadores de desempeño del sector público. Primera ed. Santiago- Chile. 2005. Pag.32.

<sup>54</sup> Programa de Mejoramiento de la Gestión, Año 2003, Medios de Verificación. DIPRES

- 17. EFICACIA:** Dice relación con el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- 18. EFICIENCIA:** Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto.
- 19. ESPACIOS DE ATENCIÓN:** Canales de contacto entre la institución y la ciudadanía vinculados a la gestión de solicitudes en el marco de la Ley N° 19.880, la participación ciudadana y la provisión de productos estratégicos. Se consideran como espacios de atención. OIRS, oficinas de atención para prestaciones relacionadas con los productos estratégicos, Centros de Documentación, Buzones Ciudadanos, Portales Web, Teléfonos de Atención, Oficinas Móviles, Call Center y Oficina de Partes, entre otros.
- 20. ESTÁNDARES:** Es el valor mínimo que puede tomar el indicador, como límite para el cumplimiento. Por ejemplo, “Al menos el 90% de los reclamos se responden en menos de 10 días”.
- 21. ETAPAS DE DESARROLLO:** Corresponden a una secuencia de desarrollo y por tanto acumulativas. Así, una etapa incluye el cumplimiento de la anterior. Esto quiere decir que es indispensable que concluya una etapa en su totalidad para comenzar a desarrollar la siguiente, ya que la una entrega información importante para la consecución de la otra. Cada etapa se define especificando claramente sus contenidos y exigencias, de modo tal que con el cumplimiento de la etapa final, el sistema o proyecto se encuentre implementado según características y requisitos básicos.<sup>55</sup>
- 22. FÓRMULA DE CÁLCULO:** Es la expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en un período determinado, considerando las variables que se relacionan adecuadamente para este efecto.
- 23. FRECUENCIA:** Es la periodicidad con la cual se efectúan las diversas mediciones y mecanismos de control que permiten aplicar adecuadamente los indicadores y el plan general de implementación del sistema.
- 24. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:** Una función es la capacidad de acción o quehacer propio de una institución, unidad organizacional o una persona, todo lo cual, en su conjunto, contribuye al logro de los objetivos de una organización mayor. En otras palabras, es la variedad de tareas que debe realizar de manera sistemática y reiterada una institución, unidad organizacional o una persona.  
Una atribución es una facultad, derecho o atributo que posee una persona por el hecho de ocupar un cargo determinado.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> ídem

<sup>56</sup> Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo – Universidad Central de Chile, Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas. “Diccionario de Administración Pública Chilena”. Segunda ed. Santiago- Chile. Año 2002.pag. 22.

- 25. INDICADORES:** Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.
- 26. INDICADORES DE GESTIÓN:** Son un subconjunto de indicadores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.
- 27. MATERIAL O INSTRUMENTOS DE DIFUSIÓN:** Son todos los elementos que utiliza una institución en una actividad de difusión. Entre otros, es posible distinguir: Folletos, volantes, afiches, sitios web, televisión, radio.
- 28. MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:** Constituyen los instrumentos con los cuales es posible recoger datos, para posteriormente procesarlos y transformarlos en información. Ejemplo: formularios, fichas, bases de datos, encuestas, etc.
- 29. MECANISMOS DE SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:** Son los instrumentos de ordenamiento y clasificación de datos, los cuales permiten estructurar la información de forma precisa, sirviendo de soporte para el análisis y toma de decisiones. Ejemplo: Informe estadístico anual de atenciones ciudadanas, Informe de satisfacción usuaria.
- 30. MEDIOS DE VERIFICACIÓN:** Son las fuentes de información analizadas que permiten comprobar y acreditar la veracidad de los datos proporcionados y el cumplimiento de los "objetivos de gestión del servicio". Tales instrumentos son susceptibles de ser auditados por los organismos pertinentes a fin de corroborar la autenticidad de la información proporcionada.
- 31. METAS:** Estado futuro deseado, expresado en términos específicos, medibles, factibles, con un nivel de impacto, acotadas a un tiempo determinado y relevante, cuyo cumplimiento contribuye al logro de los objetivos específicos de un plan.
- 32. METAS DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS DE ATENCIÓN:** Son expresiones de un propósito con el cual la institución medirá su desempeño. Esto, mediante la aplicación de indicadores que demuestren el modo en que los espacios de atención informan acerca de los servicios o productos estratégicos, así como la forma en que recibe y procesa los reclamos, sugerencias y felicitaciones de los ciudadanos/as. Pueden entenderse al igual que los estándares.
- Ejemplo: "Al menos el 80% de los usuarios(as) del Servicio se declarará satisfecho(a) con la atención recibida".
- 33. MÉTODO:** Modo o forma que se emplea para la realización de actividades destinadas al logro de un objetivo específico.
-

- 34. METODOLOGÍA:** Conjunto de métodos ejecutados para la concreción de un objetivo.
- 35. MISIÓN INSTITUCIONAL:** Es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios(as) hacia el logro de un resultado esperado. De esta manera, una buena misión debe ser operacionalizada por la institución, esto es, ser comprehensiva en cuanto a identificar claramente los productos estratégicos o relevantes y los clientes/usuarios/beneficiarios a los cuales se orientan dichas acciones. En otras palabras, la misión responde a la pregunta ¿para qué existimos?, ¿De qué inquietud, insatisfacción o necesidad de la ciudadanía nos hacemos cargo?, o bien ¿qué pasaría si no existiéramos?
- 36. NOMBRE DEL INDICADOR:** Es la descripción breve que da cuenta del aspecto a medir del bien o servicio prestado. Su estructura debe responder a los criterios de simpleza, claridad y comprensibilidad.
- 37. OBJETIVOS:** Son fines o estado deseado que pretende alcanzar una organización por medio de su existencia y operaciones.
- 38. OBJETIVO ESPECÍFICO:** Corresponden a una definición clara y operativa de lo que se busca alcanzar con el plan general de implementación del SIAC, describen los logros concretos y mensurables que se deben obtener para cumplir el objetivo general.
- 39. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA INSTITUCIÓN:** Son la expresión de los logros que el Gobierno espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo (o plazo mayor a un año).
- Deben cumplir con los siguientes requisitos:
  - Ser consistentes con la misión del Servicio, sea por su impacto al interior de la organización o por su impacto hacia sus clientes(as), usuarios(as) o beneficiarios(as).
  - Especificar efectos o impactos deseados, susceptibles de revisar y evaluar.
  - Ser traducidos a tareas asignables a personas o equipos.
  - Ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.
  - Ser posibles de traducir en objetivos específicos.<sup>57</sup>
- 40. OBJETIVO GENERAL:** Corresponde u una descripción objetiva y concisa del cambio que se pretende lograr con la intervención que se está planeando o ejecutando.
- 41. OBJETIVOS DE GESTIÓN:** Se refiere al compromiso propuesto por la institución y corresponde a la etapa que alcanzará cada sistema del PMG.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

<sup>58</sup> Programa de Mejoramiento de la Gestión, Año 2003, Medios de Verificación. DIPRES

- 42. OPORTUNIDAD:** Dice relación con la entrega de bienes y servicios en los tiempos adecuados con plena sujeción a los plazos legales estipulados por el marco jurídico y los compromisos de calidad de atención definidos por el Servicio.
- 43. PERFIL DE DEMANDA:** Es el tipo de producto o servicio, con determinadas características, que requiere el/la usuario(a) de una Institución, de acuerdo a sus condiciones particulares.
- 44. PLAN:** Corresponde a un segundo paso en el proceso de planificación. Es la definición de los objetivos, metas y acciones que la institución deberá realizar, para lograr superar las brechas o aspectos críticos detectados en el diagnóstico.
- 45. PLAN DE DEMANDA:** Un plan de demanda es el resultado de un proceso periódico, sistemático y participativo que asegura información cuantitativa respecto a la proyección de los requerimientos ciudadanos en un determinado intervalo de tiempo.
- 46. PROCESO:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000: 2005).
- 47. PROCEDIMIENTOS:** Conjunto de actividades estructuradas que fijan el orden cronológico y establecen la forma de ejecutar un trabajo. Forma sistemática de ejecutar un trabajo para lograr una meta determinada.<sup>59</sup>
- 48. PRODUCTOS ESTRATÉGICOS DE LA INSTITUCIÓN:** Es la materialización de la misión institucional. Se conforma mediante el conjunto de bienes y servicios prioritarios que entrega la institución y que contribuyen al logro de su misión.<sup>60</sup>
- 49. PROGRAMA MARCO:** Comprende etapas de desarrollo o estados de avance posibles para cada uno de los sistemas de gestión establecidos en dicho programa.<sup>61</sup>
- 50. RECOMENDACIONES O AJUSTES:** Son propuestas destinadas a resolver brechas detectadas en la evaluación, o bien acciones nuevas para perfeccionar la ejecución del plan.
- 51. REQUISITOS TÉCNICOS:** Son especificaciones en detalle de los contenidos y exigencias básicas establecidas para cada etapa de desarrollo. Dichos requisitos definen la calidad exigida para cada “objetivo de gestión”, y por lo tanto son imprescindibles para la validación en el proceso de certificación técnica.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo – Universidad Central de Chile, Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas. “Diccionario de Administración Pública Chilena”. Segunda ed. Santiago- Chile. Año 2002.pag. 163.

<sup>60</sup> [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

<sup>61</sup> Programa de Mejoramiento de la Gestión, Año 2003, Medios de Verificación. DIPRES

<sup>62</sup> *ibídem*

- 52. SERVICIOS Y PRODUCTOS:** Se refiere a todas las prestaciones que entrega una institución al/la usuario(a) externo(a), cumpliendo sus funciones y satisfaciendo sus necesidades. Estas prestaciones pueden ser la entrega de documentación, la tramitación de subsidios, la entrega de pensiones, una atención médica, etc.
- 53. SOLICITUDES CIUDADANAS:** Considera las consultas, opiniones, reclamos, peticiones, sugerencias o felicitaciones en el marco de la Ley N° 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado; y las Solicitudes de Acceso a la Información Pública, de acuerdo a los establecido en el Título IV de la Ley N° 20.285 de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la información de la Administración del Estado.
- 54. SUPUESTOS:** Son aquellas variables del indicador que podrían afectar su cumplimiento por causas externas a la gestión de la institución, especialmente en los casos de los indicadores correspondientes al ámbito de resultados finales.
- 55. UNIDAD DE MEDIDA:** Es la función cuantitativa utilizada para medir el indicador diseñado. Ejemplo: Porcentaje, promedio, sumatoria, índice.
- 56. VALIDACIÓN TÉCNICA:** Consiste en la validación del cumplimiento de los requisitos técnicos de cada “objetivo de gestión”. La metodología utilizada en este proceso es la revisión de informes de resultados que contienen los requisitos técnicos de cada etapa. Aquí, también se contempla la opción de pedir documentos y de realizar visitas para verificar el cumplimiento de compromisos.
- 57. VALOR DEL INDICADOR:** Es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada para la evaluación de su desempeño.
- 58. VARIEDAD DE INFORMACIÓN:** Comprende la variedad de información que los servicios proporcionan a la ciudadanía (cómo y cuándo contactarse con la organización, cómo los servicios se ejecutan y quién está a cargo).



## **Anexo III: Bibliografía.**

## Bibliografía.

1. Carmen Castro García, “Guía Orientativa”, *Guía orientativa para la definición de estándares de calidad (y posibles cartas de servicios) que favorezcan la práctica cotidiana de los servicios de igualdad a crear, o ya existentes*. Primera edición. España. 2006.
2. Comisión Defensora Ciudadana, Ministerio Secretaría General de la Presidencia. “*Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos 2011*”. [http://www.cdc.gob.cl/2011/06/17/iii\\_encuesta\\_nacional/](http://www.cdc.gob.cl/2011/06/17/iii_encuesta_nacional/)
3. Comisión de Probidad y Transparencia del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. *Guía Metodológica del Sistema de Acceso a Información Pública*, 2011.
4. Consorcio para la reforma del Estado, “*Personas en el Estado: Hacia un Estado de clase mundial*”. Santiago- Chile. 2010.
5. Corporación Ciudad Accesible. “*Manual Accesibilidad Universal*”. Primera ed. Santiago. Chile. Octubre 2010.
6. Dirección General de Administración Local (2004): “Manual de elaboración de cartas de servicios para la administración pública local”. Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. España.
7. Dirección Nacional del Servicio Civil. *Manual de Selección de Personas en Servicios Públicos*. Primera ed. Santiago- Chile. 2006.
8. Dirección de Presupuestos “*Definiciones Conceptuales 2011*”. Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana. Programa Marco Básico 2011. Santiago- Chile. Diciembre de 2010.
9. Dirección de Presupuestos. “*Definiciones Estratégicas*”. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl). Junio de 2011.
10. Dirección de Presupuestos. “*Indicadores de gestión en los servicios públicos. Serie Guía Metodológica*. Santiago de Chile. Junio de 1996.
11. Dirección de Presupuestos. Programa de Mejoramiento de la Gestión. Año 2012. Programa Marco Básico. Documento Técnico. Santiago-Chile.

12. Dirección de Presupuestos. Requisitos Técnicos 2011. PMG Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana. Año 2011. Santiago- Chile. Abril de 2011.
13. Dirección de Presupuestos. Requisitos Técnicos 2011. PMG Gobierno Electrónico – Tecnologías de la información. Santiago- Chile. Año 2011.
14. Francisco Moyado Estrada, *“Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público”*, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa. Portugal. Oct. 2002.
15. Gobierno de España, Ministerio de la Presidencia, *“Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios”*. Primera Edición. España. 2006.
16. Gobierno de Reino Unido, *“Customer Service”, The Government Standard*, <http://www.cse.cabinetoffice.gov.uk/>, 20, de Junio de 2011.
17. International Organization for Standardization (ISO) Norma ISO 9001 *“Requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad”*. 2008.
18. International Organization for Standardization Norma ISO/TR 10013: *“Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad”*. 2003.
19. International Organization for Standardization ISO/TS 10004: *“Gestión de la calidad, Satisfacción del cliente, Directrices para el seguimiento y la medición”*. Septiembre de 2010.
20. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Indicadores de desempeño del sector público. Primera ed. Santiago- Chile. 2005.
21. Ministerio de Administraciones Públicas *“Guía para la implantación de Cartas de Servicios”*. Secretaría General Técnica. DIN Impresores. 2da. Edición. Madrid. España. 2003.
22. Ministerio de Economía. Fomento y Turismo. Guía Metodológica 2010. Sistema de Gobierno Electrónico- Tecnologías de la Información. Santiago- Chile. Abril de 2010.
23. Ministerio del Interior. Decreto Nº 680. Aprueba Instrucciones para el establecimiento de Oficinas de Información para el público usuario en la Administración del Estado. Septiembre de 1990.
24. Ministerio Secretaría General de Gobierno. División de Organizaciones Sociales. *“Guía Metodológica 2010”*. Octava ed. Junio de 2010.
25. Ministerio Secretaría General de Gobierno. Política para la Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad. Santiago- Chile. Diciembre de 2010.



- 26.** Ministerio Secretaría General de la Presidencia. “Evaluación de las Cartas de Derechos Ciudadanos y las Matrices de Vulneración de Derechos como instrumentos del Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC) 2006-2008”. Chile. Febrero de 2010.
- 27.** Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Ley N° 20.285. Ley sobre acceso a la Información Pública. Santiago- Chile. Agosto de 2008.
- 28.** Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Ley N° 19.880. Establece bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado. Santiago- Chile. Mayo de 2003.
- 29.** Presidencia de la República. Instructivo Presidencial N° 04. que imparte instrucciones sobre aplicación de la Ley 19.880. Santiago- Chile. Junio de 2003.
- 30.** Subsecretaría de Desarrollo Regional. “Diccionario de Administración Pública Chilena. 2ª Edición. Santiago. Chile. Agosto de 2002.