



## ¿EN QUÉ ESTAMOS?

En los últimos años se han desarrollado numerosas acciones orientadas a mejorar la gestión y los resultados de los organismos del Estado. Sin embargo, en muchas oportunidades se advierte que subsisten percepciones desfavorables respecto a los servicios que prestan los organismos del Estado, lo cual redundaría en una insatisfacción de la ciudadanía que finalmente impacta en la imagen institucional de los organismos en particular y en última instancia del Estado en su conjunto.

Por lo tanto, es necesario profundizar la transformación de la gestión actual, focalizándola en las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Esto permitirá desarrollar mejoras que aumenten la capacidad de las organizaciones públicas para satisfacer al usuario en las instancias que éste interactúa con el Estado para realizar un trámite o requerir un servicio.

En ese sentido, las transformaciones no pueden ser acciones aisladas o puntuales, sino procesos de cambio profundos, que involucren a todo el Estado, sobre la base de una importante coordinación interinstitucional, participación y compromiso de los trabajadores/as así como su necesaria capacitación.

Del análisis realizado, a través de los distintos proyectos que ya están en marcha en el marco del fortalecimiento institucional del Estado, queda en evidencia que los procesos de transformación no son rápidos y deben ser desarrollados con profesionalidad apostando a la mejora continua.

Sin embargo, no se puede desconocer que el usuario de los servicios del Estado demanda respuestas más rápidas.

Por lo tanto, es necesario un abordaje que permita desarrollar acciones inmediatas de corto plazo que impacten en la calidad de los servicios prestados, a la vez que se implementan acciones de mediano y largo plazo, orientadas al fortalecimiento de la capacidad institucional para dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.



## ¿CUÁL ES LA PROPUESTA DE ABORDAJE?

Para dar respuesta a las demandas de la ciudadanía, se ha diseñado el **Sistema de Calidad en la Administración Pública**, orientado a la implementación de cambios inmediatos en la atención al usuario, asegurando la sostenibilidad de los mismos a través de la incorporación de la mejora continua como principio rector. Este Sistema, incluye las siguientes líneas de acción:

### **Modelo de Calidad de los Servicios Públicos**

Elaboración, difusión y revisión permanente del Modelo de Calidad (actualmente versión 3), como base para la implementación de un sistema de gestión orientado a la mejora continua, como instrumento para incrementar la satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por la Administración Pública.

### **Compromisos de servicio**

Documentos a través de los cuales las organizaciones/unidades establecen los estándares de atención y niveles de servicio a los cuales se comprometen.

### **Evaluación sistemática de la calidad de la gestión**

Se realizan evaluaciones para establecer el grado de implementación del Modelo de Calidad, otorgando reconocimientos que indiquen el nivel de madurez alcanzado. Asimismo estas evaluaciones permiten identificar oportunidades de mejora y la elaboración de un plan de mejoras a implementar por los organismos/unidades.

### **Incentivo a proyectos de mejora**

Desde AGEV - Calidad de los Servicios Públicos se financiará el desarrollo de proyectos de mejora que sean presentados por organismos/unidades que hayan implementado el Modelo. Los proyectos que se presenten serán evaluados por un Comité y los que resulten seleccionados podrán obtener el asesoramiento técnico para la formulación y la gestión del proyecto, así como los recursos financieros necesarios.

### **Capacitación en calidad**

Se apoya la capacitación continua para la mejora de la calidad e innovación en la atención a la ciudadanía y de los servicios públicos brindados por la Administración Pública.



## **PREMIO A LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**

El Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía es una iniciativa desarrollada por el Área de Gestión y Evaluación del Estado, de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto desde el año 2008, para impulsar la mejora global de la calidad de atención a la ciudadanía en los Organismos Públicos, mediante la aplicación de modelos de gestión de calidad y programas innovadores.

Es un instrumento orientado a incentivar y reconocer a aquellas unidades/organismos que se destacan en la aplicación del Modelo de Calidad de los Servicios Públicos, considerando además la percepción de los usuarios respecto a los servicios prestados (a través de encuestas de satisfacción).

Está dirigido a las unidades ejecutoras de la Administración Pública y unidades dependientes de la máxima autoridad o unidades ejecutoras de Entes Autónomos, Servicios Descentralizados e Intendencias, que tengan atención al público.

El proceso del Premio tiene 4 etapas:

### **1era. Etapa: Postulación**

Las unidades interesadas en participar deben:

- Ser organizaciones formalmente constituidas y estar en funcionamiento al momento de la postulación
- Formalizar en tiempo y forma la postulación y demás documentos que se requieren en las Bases
- Conformar un Equipo de Calidad
- Asistir al Taller del Modelo de Calidad de los Servicios Públicos
- Recibir la visita de representantes de AGEV – OPP

### **2da. Etapa: Selección e implementación**

Entre las unidades que se postulen, el Comité de Premiación (considerando la propuesta del Comité Técnico Asesor) seleccionará las unidades que competirán por el Premio.

Cada unidad que resulte seleccionada recibirá:

- Asesoramiento de consultores
- Capacitación en calidad



- Una partida mínima de \$ 40.000

### **3er. Etapa: Evaluación**

Se realizará una evaluación de los resultados obtenidos por el organismo/unidad, en términos de cumplimiento del Modelo y la satisfacción del usuario.

### **4ta. Etapa: Definición del Premio**

Este premio se otorgará a las unidades que alcancen mayores puntajes en la evaluación, y altos niveles de satisfacción por parte de sus usuarios. Las unidades premiadas recibirán \$ 100.000 para seguir invirtiendo en las mejoras detectadas.



# MODELO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS





## **Tabla de contenido**

1. Introducción .....	9
1.1 Concepto de Calidad en la Gestión Pública .....	9
1.2 Principios Orientadores .....	10
2 Acerca del Modelo de Calidad de los Servicios Públicos .....	12
Área 1 - Desarrollo de las Personas .....	18
1.1 Definición de perfiles y competencias de los cargos de la unidad .....	19
1.2 Capacitación planificada de los integrantes de la unidad, en función de las competencias requeridas .....	20
1.3 Capacitación en Calidad.....	21
1.4 Evaluación de la capacitación .....	21
1.5 Actitud proactiva de los funcionarios .....	22
Área 2 - Comunicación .....	25
2.1 Mecanismos de comunicación interna .....	26
2.2 Compromiso de Atención a la Ciudadanía .....	26
2.3 Información de los requerimientos para los trámites de la unidad y de los servicios que ésta presta. ....	27
2.4 Sugerencias, quejas, reclamos y reconocimientos .....	28
2.5 Señalización de los espacios .....	29
Área 3 - Gestión de Recursos .....	31



3.1 Entorno de atención al usuario.....	31
3.2 Mejoras en la accesibilidad .....	32
3.3 Tecnologías de la información y las comunicaciones .....	33
Área 4 - Procesos y Metodología .....	34
4.1 Identificación de los procesos de la organización .....	35
4.2 Documentos que describan las actividades .....	36
4.3 Existencia de registros .....	36
4.4 Difusión y disponibilidad de los documentos .....	37
4.5 Análisis de procesos, trámites y servicios.....	37
4.6 Rediseño de procesos, trámites y servicios .....	38
4.7 Definición de indicadores .....	38
4.8 Realización de auditoría interna de procesos .....	39
Área 5 - Medición y evaluación de resultados.....	41
5.1 Metodología para la medición y evaluación de resultados ....	41
5.2 Percepción del usuario .....	42
5.3 Sugerencias, quejas, reclamos y reconocimientos .....	43
5.4 Análisis de indicadores.....	44
ANEXO 1: Lista de verificación .....	45
ANEXO 2: Glosario de términos.....	51
Notas .....	58





## Introducción

### 1.1 Concepto de Calidad en la Gestión Pública

*“La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.*

*La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.*

*Esta puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.*

*La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad”.* <sup>1</sup>



## 1.2 Principios Orientadores

### Principio de servicio público

*“La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y, en consecuencia, darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. La orientación a la calidad supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados.”*

### Principio de transparencia y participación ciudadana

*“La Administración Pública debe ser transparente en su gestión, abierta al escrutinio público, tolerante a la crítica y permeable a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía.”*

### Principio de acceso universal

*“La calidad en la gestión pública comprende el esfuerzo por lograr la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad, con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y del momento en que éstos lo requieran.”*

### Principio de imparcialidad

*“En una gestión pública de calidad, la atención a todos los ciudadanos se realiza con imparcialidad, asegurando que serán tratados con igualdad, sin discriminación por motivos tales como el*



*género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica.”*

Principio de eficacia

*“La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.”*

Principio de eficiencia

*“La gestión pública debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.”*

Principio de evaluación permanente y mejora continua

*“Una gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas”.<sup>2</sup>*



## **2 Acerca del Modelo de Calidad de los Servicios Públicos**

La necesidad de mejorar las relaciones entre los ciudadanos y la Administración Pública, se considera hoy en todos los países como una obligación inexcusable.

La atención a la ciudadanía es uno de los pilares sobre los cuales se estructura la actividad de los organismos públicos y la prestación de un servicio de calidad permite un relacionamiento más cordial, cómodo y sencillo con la ciudadanía.

La Administración Pública debe generar los mecanismos adecuados para la atención de la ciudadanía de acuerdo a las disposiciones normativas, buscando la calidad de la prestación del servicio, considerando para ello las necesidades y expectativas de la ciudadanía, de modo de lograr la satisfacción de la misma.

Este Modelo establece los lineamientos para acercar la Administración Pública a la comunidad, con base en una mejor coordinación de competencias y funciones administrativas a través de la sistematización de procesos; así como mediante la prestación de servicios oportunos y ágiles, del acceso equitativo y óptimo a los canales de información y la reducción de trámites, fortaleciendo la participación de la sociedad en la vigilancia y control de la gestión pública.



Las instituciones que conforman la Administración Pública, deben establecer y propiciar los medios necesarios para generar un ambiente cálido y adecuado donde la ciudadanía se sienta a gusto con la administración, propiciando un clima de confianza en la eficacia y profesionalidad de los servicios prestados y la labor realizada.

El modelo fue elaborado con varios fines:

- ✓ Poner a disposición de la Administración Pública un modelo a seguir para emprender un proceso de mejora de la calidad de los Servicios Públicos que permita a las unidades realizar una auto evaluación, y a partir de ésta elaborar un plan de mejora de la Calidad.
- ✓ Establecer los criterios que impulsen a la Administración Pública a transitar el camino de la mejora continua para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Al desarrollar los criterios se tuvieron en cuenta las siguientes áreas:

- ✓ Desarrollo de las personas
- ✓ Comunicación
- ✓ Gestión de recursos
- ✓ Procesos y metodología
- ✓ Medición y evaluación de resultados



- ✓ Proporcionar criterios claros para los evaluadores que realizarán la valoración de las unidades que participen en el Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía.
- ✓ Incentivar a organismos y unidades de la Administración Pública a asegurar a los ciudadanos el cumplimiento de los derechos que se detallan a continuación:
  - ✓ “Acceso a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna, y adecuada.
  - ✓ Posibilidad de solicitar y obtener información pública de interés general.
  - ✓ Acceso de la ciudadanía al conocimiento de los servicios y prestaciones que ofrecen y los requisitos, condiciones, trámites y procedimientos administrativos y medios para acceder a ellos.
  - ✓ Identificación de las autoridades, funcionarios públicos encargados de las prestaciones o servicios públicos a que tengan derecho.



- ✓ Presentación con facilidad de peticiones, solicitudes o reclamos a los órganos y entes de la Administración Pública, así como recibir oportuna y adecuada respuesta a tales peticiones o solicitudes.
- ✓ Participación en el ciclo de diseño y mejora del servicio, así como presentación de propuestas de transformación e innovación del servicio.
- ✓ Evitar la presentación de documentos no exigidos por las normas aplicables al trámite o procedimiento de que se trate.
- ✓ Trato respetuoso y deferente por las autoridades y funcionarios públicos, quienes están obligados a facilitar a los particulares el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
- ✓ Participación en la formación de las políticas públicas de conformidad con la ley nacional, así como en las evaluaciones del desempeño de los órganos y entes y conocer sobre su resultado.”<sup>3</sup>

A continuación se presenta una explicación detallada de las diferentes áreas que se consideran en el Modelo. Para cada área se realiza una breve descripción de lo que se busca lograr y los temas



que comprende. Dentro de cada tema indica una serie de ítems a considerar.



**Área 5: Medición y Evaluación de Resultados**







## Área 1 - Desarrollo de las Personas

La importancia de las personas que integran las organizaciones es un elemento fundamental en cualquier modelo orientado al logro de calidad para la organización y sus usuarios. El éxito de cualquier gestión es construido por sus miembros y el desarrollo de las personas debe ser un aspecto clave.

*“La calidad la construyen las personas y el éxito de una Administración Pública depende del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos. Valorar a los funcionarios significa que la alta dirección se comprometa con su satisfacción, desarrollo y bienestar, estableciendo además prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado.*

*A su vez, la gestión pública de calidad exige una alta calificación de los directivos, que deberán destacar por sus elevadas competencias para la conducción de las unidades, su especial vocación por el servicio público y una concepción ética del ejercicio de sus funciones. Asimismo, deberán rendir cuentas y someterse a control por los resultados obtenidos, e impulsar activamente el cambio, definiendo visión, misión, objetivos y metas, de conformidad con la ley. También, deberán reforzar y ser impulsores de la calidad en las prestaciones y servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos,*



*poniendo en marcha los procesos y sistemas que se requieran para tal propósito; y motivar a los funcionarios públicos, apoyándolos, facultándolos y otorgándoles el reconocimiento merecido.”<sup>4</sup>*

Para el logro de la calidad en la gestión institucional y los servicios brindados se requiere entonces personas motivadas y trabajando en equipo.

Con el fin de optimizar dichos aspectos, se considera la capacitación como un elemento que permitirá mantener, modificar o cambiar actitudes y comportamientos de las personas dentro del organismo, haciendo que se enfrenten los cambios institucionales satisfactoriamente.

En resumen, esta área establece las actividades relativas a la definición de las capacidades necesarias para la organización, la capacitación aplicada, los procesos de planificación vinculados a los recursos humanos y la apertura a una gestión participativa.

## 1.1 Definición de perfiles y competencias de los cargos de la unidad

La definición de los perfiles de los cargos que forman parte de la unidad, es una de las herramientas fundamentales para iniciar un proceso de desarrollo de las personas. Estos perfiles deben especificar las competencias requeridas para desempeñarse en el cargo.



La definición de competencias requeridas, implica ir un paso más adelante, considerando aquél conjunto articulado de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para desempeñar una determinada función o cargo.

A partir de las competencias definidas, se darán las condiciones para realizar un diagnóstico de las competencias actuales de los funcionarios y compararlas con las competencias requeridas para el desempeño del cargo, identificando la brecha existente. Conociendo la brecha existente, y por tanto las competencias que es necesario desarrollar, los responsables de tomar las decisiones de la unidad, podrán definir las acciones necesarias para la reducción de la brecha entre las competencias actuales y las requeridas.

## 1.2 Capacitación planificada de los integrantes de la unidad, en función de las competencias requeridas

La capacitación de los miembros de la unidad es uno de los aspectos centrales en un proceso de mejora de calidad de atención a la ciudadanía, ya que permite lograr la profesionalización y desarrollo de los servidores públicos.

Es por ello que la unidad debe contar con procedimientos que regulen estas actividades y permitan contar con un marco que las sistematice.



Estos procedimientos deben garantizar el efectivo planeamiento, programación, presupuesto y ejecución de los eventos de capacitación/entrenamiento.

A su vez, el responsable de la unidad debe ser capaz de definir un plan de actividades de capacitación / entrenamiento para los funcionarios. Como garantía de la posibilidad de cumplimiento del plan, deben existir documentos que demuestren los recursos asignados (tanto sean financieros como de horas de personal afectados a dichos cursos).

La capacitación planificada y ejecutada tendrá mejores resultados en la medida que considere el análisis de la brecha existente entre las competencias necesarias y las competencias actuales, definiendo acciones con el objetivo de disminuir la brecha existente, lo cual deberá reflejarse en el plan de capacitación.

### 1.3 Capacitación en Calidad

Se considera la importancia de destacar la participación de los funcionarios de las unidades en cursos relativos al presente Modelo y a temas vinculados a la Calidad de atención a la Ciudadanía.

### 1.4 Evaluación de la capacitación

A efectos de establecer si las capacidades de los funcionarios se vieron mejoradas a través de las capacitaciones recibidas, se



deberá medir la efectividad de los distintos cursos. Para ello, se pueden aplicar los mecanismos que la organización defina como los más adecuados en cada caso (a modo de ejemplo, se pueden realizar evaluaciones de la efectividad de los cursos por los superiores de los funcionarios, es decir la determinación respecto a si hubo una mejora del desempeño de los funcionarios en el cumplimiento de su tarea, definir indicadores, o cualquier otro mecanismo que defina la organización).

## 1.5 Actitud proactiva de los funcionarios

*“Las Administraciones Públicas facilitarán la participación de sus empleados, promoviendo mecanismos y cauces adecuados para el diálogo con ellos y sus representantes para la mejora de la gestión pública.”<sup>75</sup>*

La atención a las iniciativas y/o sugerencias de los miembros de la unidad y el grado en que se incentiva a los funcionarios para el aporte de su experiencia para la mejora de la calidad de atención, es un elemento central para promover la participación y el involucramiento de los funcionarios.

La existencia de procedimientos documentados establecidos que regulen los mecanismos para la recepción y tratamiento de las iniciativas y sugerencias de los funcionarios, el conocimiento que



tengan los funcionarios de los mismos y su efectiva aplicación, contribuyen a la construcción de un ambiente más propicio para el aprovechamiento y aplicación de iniciativas y/o sugerencias de todos.







## Área 2 - Comunicación

La gestión de la comunicación es fundamental en la construcción de servicios de mayor calidad, entendiendo la comunicación hacia y desde la organización, así como a la interna de la misma.

Desde la perspectiva interna, se debe garantizar la circulación de la información entre todos los miembros de la unidad, lo cual se constituye en un factor central para el logro de la calidad que se refleja en la atención a la ciudadanía.

La prestación de un servicio de calidad, implica que la organización explicita los compromisos que asume respecto a las características de los servicios que brinda, de modo tal que los usuarios tengan conocimiento de tales compromisos.

En su relacionamiento con la ciudadanía, la organización debe desarrollar mecanismos que aseguren que los ciudadanos cuentan con la información y orientación necesaria para lograr un mejor acceso a los servicios disponibles y a la realización de los trámites vinculados.

Además debe contar con mecanismos que le permitan recibir retroalimentación respecto a la valoración de los ciudadanos sobre los servicios que se prestan.



## 2.1 Mecanismos de comunicación interna

Para la prestación de servicios de calidad, se requiere que exista una comunicación interna fluida, a través de canales definidos por la unidad que permitan y faciliten la circulación de la información. De esta forma se puede asegurar un nivel uniforme de información a la interna de la unidad, ya que es esencial que exista una comunicación interna fluida y oportuna, para lograr una información adecuada y eficiente hacia fuera.

Para asegurar una gestión eficaz de los canales de comunicación interna, la organización debe establecer las actividades necesarias en un procedimiento documentado.

## 2.2 Compromiso de Atención a la Ciudadanía

La existencia de un documento que explicita el compromiso de la organización y de sus miembros con la calidad de atención a la ciudadanía, es un elemento fundamental para una unidad que comienza un proceso de mejora, que se constituye en una importante herramienta para comunicar tanto hacia adentro como hacia fuera de la unidad.

La difusión interna del compromiso hace también al logro de un mejor alineamiento interno, en tanto su difusión externa permite al usuario conocer las características definidas por la unidad respecto del servicio que brinda.



Al elaborar el compromiso, es importante considerar que el mismo tenga un enfoque inclusivo, es decir que explicita las medidas que la organización tomará para una atención adecuada a las características especiales de determinados grupos de usuarios.

A efectos de construir una visión integrada y compartida respecto a los compromisos que asume la unidad, es recomendable que la elaboración del Compromiso sea realizada con la participación de todos los funcionarios de la unidad (en sus diferentes niveles) y que el documento que surja sea firmado por todos ellos.

### 2.3 Información de los requerimientos para los trámites de la unidad y de los servicios que ésta presta.

*“La Administración establecerá mecanismos adecuados para la comunicación y la difusión de información relevante para los ciudadanos.*

*Dicha información incluirá los servicios que presta la Administración Pública y la forma de acceder a ellos, así como los derechos y deberes de los ciudadanos como destinatarios. Entre los posibles instrumentos, se pueden contemplar los siguientes: formularios, guías de servicios, publicaciones, folletos divulgativos, hojas de instrucciones, circulares, páginas de información sobre la organización y sus servicios ubicadas en Internet, puntos automáticos de información y consulta, u otros medios.”<sup>16</sup>*



La unidad debe contar con canales que permitan difundir la información necesaria para el acceso a los trámites y/o servicios de la misma. Contar con estos canales y utilizarlos en forma eficiente implica asegurar la completitud de la información brindada así como la actualización de la misma.

La existencia de un procedimiento documentado que establezca los canales para brindar información, así como la actualización de la misma de acuerdo a los canales definidos; permitirá asegurar que la información es completa y confiable.

## 2.4 Sugerencias, quejas, reclamos y reconocimientos

La existencia de canales de comunicación que permitan recibir la retroalimentación de los ciudadanos es fundamental para la implementación de la mejora de la calidad. La organización debe promover la implementación de canales que permitan a los ciudadanos el planteo de sus quejas, reclamos, sugerencias y reconocimientos. Estos canales deben ser de fácil acceso y deben estar disponibles para ser utilizados en cualquier momento. A su vez, se debe asegurar el tratamiento de las quejas, reclamos, sugerencias y reconocimientos recabados y la adecuada respuesta a los usuarios que lo requieran. A tales efectos, es necesario que exista un procedimiento documentado que establezca las acciones a



---

seguir para la recepción y tratamiento de las quejas, reclamos, sugerencias y reconocimientos de los ciudadanos.

## 2.5 Señalización de los espacios

Un elemento que permite una comunicación más fluida con el usuario, se vincula a la señalización de los espacios que ocupa la unidad, lo que facilita la circulación de usuarios y de funcionarios (en consideración de las normativas de cada institución).





## Área 3 - Gestión de Recursos

La administración de los recursos de la unidad (materiales, tecnológicos, económicos) debe alinearse hacia el proceso de mejora de la calidad de atención a la ciudadanía. En este sentido se consideran importantes las acciones orientadas a la mejora de los espacios de atención y de la accesibilidad.

También se entiende necesario la aplicación de recursos de tecnologías de la información y las comunicaciones al servicio del usuario.

### 3.1 Entorno de atención al usuario

La organización debe asegurar que todos los ciudadanos puedan acceder a la realización de todos los trámites y servicios que la organización ofrece. Para ello es necesario que el ambiente sea adecuado en infraestructura y en la organización del flujo de atención. El análisis de la demanda (cantidad de usuarios, horarios de mayor flujo, demanda por tipo de gestión, entre otros factores a analizar) permitirá adaptarse a las necesidades de los ciudadanos y adecuar los horarios y formas de atención a las mismas.

La personalización de la atención, la disposición de mecanismos que colaboren con la fluidez de la atención (números, agenda, clasificación por tipo de trámite, etc.) y la confortabilidad de la



espera, permiten mejorar el entorno en el que se desarrolla la atención orientado a las necesidades del ciudadano.

A tales efectos, la unidad debe contar con procedimientos que regulen estas actividades.

### 3.2 Mejoras en la accesibilidad

La orientación hacia un uso más democrático de los servicios públicos, requiere que todos los ciudadanos tengan acceso a los mismos. La accesibilidad es uno de los puntos fundamentales para la implantación de la equidad en la prestación de servicios del Estado. Por este motivo se debe asegurar a todos los ciudadanos que puedan realizar el trámite o acceder a los servicios, por lo que se deben establecer documentos que consideren todo el espectro de posibilidades e incorporar los elementos físicos necesarios para mejorar el acceso.

Una forma de asegurar un nivel adecuado de accesibilidad es la implementación de los requerimientos definidos en la Norma UNIT 200, por lo que la certificación en accesibilidad a través de la mencionada norma, agrega valor a las acciones realizadas para la mejora de la accesibilidad.





A tales efectos, debe existir de un procedimiento documental que contemple la atención inclusiva.

### 3.3 Tecnologías de la información y las comunicaciones

La aplicación de los recursos tecnológicos al servicio del ciudadano es un camino ineludible para mejorar la calidad de los servicios, asegurando canales de acceso no presenciales a la información o directamente a la prestación de servicios o realización de trámites. Esta disponibilidad disminuye las barreras generadas por el requisito de presencia al ciudadano, que implica determinados horarios o traslados que en algunos casos se transforman en barreras para el acceso.

La mejora en la calidad de la atención a la ciudadanía debe tender a la implementación de canales no presenciales para la realización de trámites, con el fin de ser más accesible a la ciudadanía. A tales efectos se deberá contar con un documento que evidencie el análisis de los mismos y en su defecto el análisis que justifique la imposibilidad de implementar los mecanismos no presenciales.



## Área 4 - Procesos y Metodología

La identificación y mejora de los procesos, es esencial para lograr la mejora de la calidad de los servicios. La revisión de los procesos se debe realizar de forma continua para mejorarlos y/o eliminar aquellos que no aporten valor.

La mejora de procesos, debe considerar los criterios de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios, mejorando los controles y reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos usuarios. Para mejorar los procesos, es necesario:

- ✓ Realizar un análisis continuo de los flujos de trabajo para eliminar aquellas actividades que se demuestren innecesarias y mejorar lo que no funcione correctamente, considerando también los costos.
- ✓ Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- ✓ Desarrollar las actividades de mejora con los protagonistas del proceso.
- ✓ Responsabilidad e involucramiento de los actores en el proceso.



Para conseguir la mejora de los procesos, se requiere partir de una identificación y descripción que regulen su funcionamiento, asegurando el conocimiento de todos los miembros de la unidad y por tanto su aplicación uniforme. La existencia de responsables de los procesos, documentación de los mismos, requisitos, necesidades y expectativas de clientes externos e internos bien definidos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística; generan las condiciones adecuadas para que las acciones posteriores permitan la mejora continua.

*“Las unidades orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados.”*

## 4.1 Identificación de los procesos de la organización

Los procesos de la unidad deben estar documentados. Es necesario que los funcionarios involucrados en los procesos participen en la elaboración de los documentos.



## 4.2 Documentos que describan las actividades

A efectos de que la organización genere documentos normalizados, es necesario que la organización cuente con un procedimiento documentado que establezca los criterios para la elaboración y control de los documentos.

La unidad debe contar con documentos que describan los procesos y actividades desarrolladas por la misma. Estos documentos deben ser gestionados de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de elaboración y control de documentos.

## 4.3 Existencia de registros

La mera existencia de los procedimientos, no garantiza su aplicación. Por lo tanto es necesario la generación y conservación de registros que evidencien la realización de las actividades de acuerdo a lo establecido en los documentos.

A efectos de asegurar un correcto manejo y archivo de los registros, es necesario que la organización cuente con un procedimiento documentado que establezca las acciones para el control de registros.



## 4.4 Difusión y disponibilidad de los documentos

Es fundamental para su adecuada aplicación, que todos los documentos que describen los procesos y procedimientos, estén en conocimiento de todo el personal involucrado en los mismos (funcionarios) y estén disponibles para su uso y consulta.

## 4.5 Análisis de procesos, trámites y servicios

Para asegurar la mejora continua de la atención al ciudadano, es necesario que los procesos vinculados con la atención sean analizados periódicamente. Uno de los elementos que se debe evaluar en cualquier análisis realizado es el vinculado al tiempo o demora total del trámite, considerando los aspectos que permitirían reducirlo y por tanto mejorar el servicio al ciudadano.

Otro elemento que se debe evaluar en el análisis, es la cantidad de interacciones que debe realizar el ciudadano para la consecución del trámite, por lo que la organización debe orientarse a la minimización de las mismas.

A su vez, y continuando con un enfoque desde los elementos más valorados por la ciudadanía, se debe considerar en el análisis la cantidad de requisitos solicitados para el acceso a los trámites y servicios brindados, respecto al valor que agregan al proceso y la pertinencia o necesidad de su solicitud.



El análisis de estos elementos permitirá a la unidad identificar las oportunidades para mejorar la calidad de la atención al ciudadano.

#### 4.6 Rediseño de procesos, trámites y servicios

Como consecuencia del análisis realizado de acuerdo a lo previsto en el punto anterior, se espera que la organización actúe en concordancia con el mismo, proponiendo y desarrollando mejoras en los procesos orientadas a incrementar la eficiencia de los procesos y la eficacia de las mejoras implementadas.

#### 4.7 Definición de indicadores

*“Todo proceso de gestión pública debe perseguir la creación de valor público, lo que tiene que reflejarse en resultados e impactos cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones.”<sup>8</sup>*

Para poder controlar cada uno de los procesos y los servicios que se brindan, es necesario que la unidad defina indicadores de desempeño y los mismos sean medidos a lo largo del tiempo, con una frecuencia preestablecida en cada caso. Dichos indicadores se vincularán a los objetivos de cada organización y de sus procesos, en especial, por ejemplo: los tiempos insumidos para realizar un trámite, tiempos de espera para la atención, niveles de satisfacción de los usuarios y todos los aspectos que se considere pertinente medir por la organización.



Asimismo a efectos de conocer la evolución de los indicadores y procesos, es necesario mantener un registro de las mediciones realizadas, según la frecuencia establecida para la medición de cada indicador.

#### 4.8 Realización de auditoría interna de procesos

Para asegurar que los procesos se llevan a cabo de manera sistemática de acuerdo a lo establecido en los documentos que los describen, es necesario ejecutar auditorías. Éstas se deben realizar de acuerdo a lo establecido en un procedimiento que debe ser definido previamente.

Asimismo es necesario mantener los registros de las auditorías realizadas, la implementación de mejoras que surjan del informe de auditoría, y el análisis de la eficacia de las mejoras implementadas.







## Área 5 - Medición y evaluación de resultados

La definición de objetivos y el desarrollo de las actividades para su logro, producen determinados resultados en relación con la satisfacción de los destinatarios del o los servicios prestados por la unidad.

Toda unidad que emprenda el proceso de mejora de calidad de atención a la ciudadanía, debe identificar a sus usuarios y conocer, definir y medir la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Asimismo, debe incorporar la información relevante que se recoja sobre los usuarios, a efectos del diseño de los servicios y los procesos desarrollados.

Por otra parte, las actividades de medición especificadas en las otras áreas del Modelo, deben complementarse con un adecuado análisis de los resultados, como forma de contar con la información que permita emprender medidas correctivas y/o de mejora y analizar la adecuación de las propias mediciones.

### 5.1 Metodología para la medición y evaluación de resultados

Es necesaria la definición de una metodología para la medición y evaluación de resultados, así como las acciones a seguir a partir de las conclusiones a las que se arribe luego de la evaluación.



La existencia de un procedimiento documentado, asegura la definición de los criterios para la realización de la medición y la evaluación de los resultados, así como las acciones posteriores a tomar.

## 5.2 Percepción del usuario

La unidad debe participar en la encuesta que proveerá OPP, realizada con el objetivo de brindar una medición independiente de la satisfacción de los usuarios respecto a la calidad de la atención recibida.

A su vez, la realización de encuestas impulsadas por la unidad permite estabilidad en la medición, periodicidad de la misma y genera retroalimentación constante.

La existencia de un procedimiento documentado para la realización de las encuestas por la unidad garantiza su aplicación uniforme. En el mismo se debe establecer: la frecuencia de realización de la encuesta, los responsables, la forma de aplicación de la encuesta, su procesamiento y la difusión interna de los resultados, entre otros aspectos relevantes dependiendo de la naturaleza de la unidad y de la información a recabar.



Los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de usuarios deben ser analizados a efectos de determinar la satisfacción del usuario. De acuerdo a los resultados obtenidos, la organización implementará medidas correctivas o acciones de mejora, que contemplen las áreas de mejora identificadas a través de las encuestas. Asimismo la organización debe realizar un análisis documentado de la eficacia de las mejoras implantadas.

*“Para la elaboración de dichas encuestas, se debe identificar los atributos de calidad que caracterizan el servicio prestado, y la importancia otorgada a cada uno. Su objetivo será obtener información sobre las expectativas del ciudadano y acerca del nivel de satisfacción con el servicio recibido.*

*El análisis comparado entre las expectativas del ciudadano y su nivel de satisfacción permitirá identificar potenciales áreas de mejora de la calidad del servicio.”<sup>9</sup>*

### 5.3 Sugerencias, quejas, reclamos y reconocimientos

Para lograr una óptima retroalimentación del usuario, se requiere la implementación de otros canales que permitan recabar las opiniones de los usuarios. Las quejas, reclamos, sugerencias y reconocimientos recabados a través de estos medios complementarios, deben ser procesados, medidos y analizados a efectos de determinar la satisfacción del usuario. De acuerdo a los



resultados obtenidos, la organización implementará medidas correctivas o acciones de mejora, que contemplen quejas, reclamos, sugerencias y reconocimientos recabados de los usuarios. Asimismo la organización debe realizar un análisis documentado de la eficacia de las mejoras implantadas

## 5.4 Análisis de indicadores

La información es un instrumento fundamental para la mejora de la calidad. Para obtener esta información es necesario medir el desempeño de las actividades de la organización (como se plantea en las diferentes áreas del Modelo). A partir de la evaluación de los resultados obtenidos, la organización debe fijar objetivos de mejora. El análisis de los indicadores permitirá a la organización obtener retroalimentación respecto a su desempeño y establecer metas más exigentes de manera de generar un plan de mejora continua. Asimismo la organización debe realizar un análisis documentado de la eficacia de las mejoras implantadas



## ANEXO 1: Lista de verificación

### Área 1 - Desarrollo de las Personas

	Crterios orientadores	Evidencias	Pun. Máx.
1.1	Definición de perfiles y competencias de los cargos de la unidad	<p>Documentación que describa los perfiles de los cargos.</p> <p>Alcance de dicha documentación (contiene todos los elementos requeridos: tareas, formación requerida, experiencia, competencias).</p> <p>Documentación que evidencie la identificación de las competencias actuales de los funcionarios</p> <p>Análisis documentado de la brecha entre las competencias actuales de los funcionarios y las requeridas para los cargos</p>	40
1.2	Capacitación planificada de los integrantes de la unidad, en función de las competencias requeridas	<p>Existencia de un procedimiento de capacitación.</p> <p>Existencia de un plan documentado de actividades de capacitación.</p> <p>Documentos que demuestren los recursos asignados (financieros, cursos internos, personas dedicadas a estas actividades) ya sean propios o a través de la coordinación con otros organismos para la impartición gratuita de las actividades.</p> <p>Evidencia documentada que demuestre la consideración del análisis de competencias para la elaboración del plan, de acuerdo a lo establecido en el procedimiento.</p> <p>Grado de ejecución, a la fecha de evaluación, de las capacitaciones planificadas y documento de análisis que justifique el no cumplimiento (cuando corresponda)</p>	90
1.3	Capacitación en Calidad de Atención a la Ciudadanía	Constancia de participación de funcionarios y autoridades de la unidad en cursos de la Calidad	30
1.4	Evaluación de la capacitación	<p>Registros de la evaluación de la capacitación realizada</p> <p>Documento que identifique los indicadores formulados, fórmula de cálculo y periodicidad de medición</p> <p>Existencia de registros de mediciones, realizadas de acuerdo a la periodicidad establecida en el documento.</p>	30
1.5	Actitud proactiva de los funcionarios	<p>Existencia de procedimiento documentado donde se establezca los mecanismos para la recepción, evaluación y devolución de sugerencias e iniciativas de los funcionarios.</p> <p>Registros que evidencien el análisis de las sugerencias.</p> <p>Registro o evidencia de la implementación.</p> <p>Registro de las devoluciones realizadas a los funcionarios</p>	50
		<b>TOTAL PUNTAJE ÁREA 1</b>	<b>240</b>



## Área 2 - Comunicación

	Criterios orientadores	Evidencias	Pun. Máx.
2.1	Mecanismos de comunicación interna	Evidencia de canales de comunicación que aseguren la circulación de información a la interna de la unidad, gestionados de acuerdo a lo establecido en el procedimiento. Existencia de un procedimiento documentado que establezca la difusión y actualización de la información a la interna de la unidad. Evidencia de la implementación del mismo.	20
2.2	Compromiso de Atención a la Ciudadanía con enfoque inclusivo	Existencia de documento de Compromiso de Atención a la Ciudadanía visible para todos los usuarios, con enfoque inclusivo. Niveles de servicio a los cuales se compromete la organización/unidad explicitados en el Compromiso Evidencias/registros del proceso de elaboración, identificando quiénes participaron y la difusión a todo el personal.	30
2.3	Información de los requerimientos para los trámites de la unidad y de los servicios que ésta presta.	Existencia de canales de información propios de la unidad: carteleras, publicaciones web, folletería, u otros posibles canales que informen a los usuarios respecto a los trámites y servicios. Publicación y actualización de los trámites de la unidad en el Portal de Trámites y Servicios del Estado Evidencia de un procedimiento documentado que establezca los mecanismos para la actualización de la información. Evidencias de la implementación de dicho documento.	50
2.4	Recepción y tratamiento de sugerencias, quejas, reclamos y reconocimientos.	Existencia de un procedimiento documentado que establezca el tratamiento de sugerencias, quejas, reclamos y/o reconocimientos, por diferentes canales. Evidencia de la implementación y cumplimiento del procedimiento (registro sistemático de las sugerencias, quejas, reclamos y/o reconocimientos recibidos y del tratamiento realizado). Evidencia de la existencia de canales de fácil acceso y disponibilidad horaria.	40
2.5	Señalización de los espacios para facilitar la circulación de los ciudadanos y de los funcionarios	Existencia de cartelería que permita ubicar fácilmente la/s unidad/es de atención dentro del edificio del que forma parte. Existencia de cartelería dentro de la/s unidad/es que permita ubicar los puestos de atención de acuerdo al tipo de trámite o gestión, los puestos de información, cajas, obtención de números o cualquier otro elemento necesario de identificar por el usuario.	30
<b>TOTAL PUNTAJE ÁREA 2</b>			<b>170</b>



Área 3 - Gestión de Recursos

	Criterios orientadores	Evidencias	Pun. Máx.
3.1	Entorno de Atención al usuario	<p>Existencia de registros del análisis de las características de la demanda: cantidad, sazonalidad, por tipo de trámite, entre otros</p> <p>Evidencia de atención personalizada.</p> <p>Existencia de puestos confortables, adecuados y suficientes para la espera.</p> <p>Existencia de mecanismos que permitan ordenar a los usuarios por número, tipo de trámite u otro aspecto que colabore en lograr más fluidez en la atención.</p>	50
3.2	Mejoras en la accesibilidad	<p>Procedimiento documentado para la atención de personas mayores, embarazadas, discapacitados, etc.</p> <p>Existencia de elementos facilitadores de accesibilidad: rampas, bajar el mostrador, salas de espera apropiadas, etc.</p> <p>Certificación de Accesibilidad UNIT 200</p>	40
3.3	Utilización de tecnología de la información y las comunicaciones	<p>Existencia de mecanismo/s no presenciales basados en tecnologías de la información y comunicaciones que posibiliten la tramitación a distancia (considerando las limitaciones legales y/o propias del servicio prestado)</p> <p>Documento que evidencie el análisis que justifique la imposibilidad de implementar mecanismos no presenciales</p> <p>Existencia de mecanismos para consulta a distancia respecto al estado de la gestión. En caso de no contar con los mecanismos no presenciales, debe tener un análisis de la posibilidad de instrumentación de los mecanismos.</p>	30
		<b>TOTAL PUNTAJE ÁREA 3</b>	<b>120</b>



#### Área 4 - Procesos y Metodología

	Criterios orientadores	Evidencias	Pun. Máx.
4.1	Identificación de los procesos de la organización	Mapa que identifique los procesos de la unidad o documento similar. Registros que documenten la participación de los funcionarios de la unidad en su elaboración (Por ej.: actas de reunión, listas de asistencia a talleres, etc.).	20
4.2	Documentos que describan las actividades que realiza la unidad	Existencia de un procedimiento documentado de Elaboración y Control de Documentos Verificar existencia de documentos que describan los procesos de la unidad (plan de calidad, procedimientos, instructivos).	40
4.3	Existencia de registros que evidencien la realización de las actividades descritas en los documentos	Registros de la unidad Procedimiento documentado de control de registros	30
4.4	Difusión y disponibilidad de los documentos	Evidencia de que todos los documentos que describen los procesos de la unidad han sido difundidos, de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento Elaboración y Control de Documentos El personal conoce y aplica los documentos que corresponden a sus actividades Los documentos están disponibles para todo el personal involucrado en los mismos	30
4.5	Análisis de procesos/trámites y servicios	Verificar la existencia de análisis documentados realizados por la unidad que demuestren la detección de oportunidades de mejora referidas a: reducción de tiempos, requisitos innecesarios, cantidad de interacciones u otros aspectos que considere necesarios la organización	30
4.6	Rediseño de procesos/trámites y servicios	Documento con propuesta de rediseño y plan de implementación de mejoras Documentación que demuestre la implementación realizada Documentación que demuestre el análisis de la eficacia de las mejoras implementadas	60
4.7	Definición de indicadores para medir el desempeño de procesos	Documento con indicadores de desempeño definidos (forma de cálculo, periodicidad de medición, valor objetivo) orientados por ejemplo a: medir los tiempos aplicados para realizar un trámite, tiempos de espera para la atención, niveles de satisfacción de los usuarios, u otros pertinentes a los procesos de la unidad. Existencia de registro de las mediciones realizadas según la frecuencia establecida para la medición de cada indicador	50
4.8	Realización de auditoría interna de procesos	Procedimiento documentado de auditoría interna Registro de informes de auditorías internas. Evidencia de la implementación de mejoras que surgen del informe de auditoría Documentación que demuestre el análisis de la eficacia de las mejoras implementadas	70
		<b>TOTAL PUNTAJE AREA 4</b>	<b>330</b>





#### Área 5 - Medición y evaluación de resultados

	Crterios orientadores	Evidencias	Pun. Máx.
5.1	Metodología para la medición y evaluación de resultados	Procedimiento documentado	10
5.2	Medición y evaluación de la percepción del usuario (encuestas)	Evidencias de realización de encuestas de acuerdo a la metodología prevista en el procedimiento Documento con el análisis de los resultados de las encuestas y propuesta de mejoras a implementar. Evidencia de la implementación de mejoras (planes de implementación y registros de seguimiento de la implementación) Documentación que demuestre el análisis de la eficacia de las mejoras implementadas	60
5.3	Medición y evaluación de sugerencias, quejas, reclamos y reconocimientos	Documentos y/o registros que demuestren la realización del análisis y la identificación de mejoras a implementar Evidencia de la implementación de mejoras (planes de implementación y registros de seguimiento de la implementación) Documentación que demuestre el análisis de la eficacia de las mejoras implementadas	40
5.4	Análisis de indicadores	Evidencia de la realización de análisis de los indicadores. Existencia de un plan de mejora de resultados, basado en el análisis de los resultados de los indicadores. Evidencia de la implementación de mejoras (planes de implementación y registros de seguimiento de la implementación)	30
		<b>TOTAL PUNTAJE ÁREA 5</b>	<b>140</b>



AREA		Puntaje
1	Desarrollo de las personas	240
2	Comunicación	170
3	Gestión de recursos	120
4	Procesos y metodología	330
5	Medición y evaluación de resultados	140
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>1000</b>



## ANEXO 2: Glosario de términos

**Accesibilidad:** Condición que cumple un ambiente, objeto o instrumento, sistema o medio para que pueda ser utilizado por todas las personas en forma segura, equitativa y de la manera más autónoma y confortable posible.

**Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable existente, para evitar su repetición.

**Acción de Mejora:** Acción tomada para mejorar la situación actual.

**Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

**Auditoría Interna:** Denominadas en algunos casos como “Auditorías de Primera Parte”, son las que se realizan por o en nombre de la propia organización y pueden constituir la base para la auto declaración de conformidad de una organización con los criterios establecidos en los documentos.

**Calidad:** La totalidad de las características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.

**Capacitación:** Actividad destinada a fortalecer o actualizar la formación y habilidades necesarias para asegurar el desempeño y desarrollo del funcionario, realizada en forma individual o grupal, interna o externa, a través de instituciones, entidades, instructores (cursos, becas, jornadas, seminarios, pasantías y otros similares).



**Canal de comunicación:** medio de transmisión por el que viaja la información que se pretende difundir.

**Certificación:** Es la acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta la conformidad, solicitada con carácter voluntario, de una determinada empresa, producto, proceso, servicio o persona con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

**Competencia:** conjunto articulado de conocimientos, habilidades y características personales, necesarias para desempeñar una determinada función o cargo.

**Documento:** Información (ejemplo: registro, especificación, procedimiento documentado, dibujo, informe, norma) y su medio de soporte (ejemplo: papel, disco magnético, óptico o electrónico).

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados esperados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado esperado y los recursos utilizados.

**Entrenamiento:** Preparación del funcionario para el desempeño o el perfeccionamiento en sus tareas, realizada en la propia área de trabajo y a cargo del superior directo o de cualquier otro integrante del área o sector preparado para ello.

**Evaluación:** Proceso utilizado para verificar y medir el impacto de procesos en base al cumplimiento de objetivos pre-establecidos y las características de productos y servicios. La evaluación no se realiza sólo sobre el resultado final obtenido, sino también sobre el proceso utilizado.

**Formación:** Es la suma de entrenamiento y capacitación.



**Habilidades:** Características personales necesarias para la ejecución de la tarea.

**Indicador:** Medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos o actividades de un programa, proyecto y/o gestión de una institución.

**Instructivo de Trabajo (IT):** Tipo de documento que establece –entre otras cosas- requisitos, responsable y una secuencia detallada para la ejecución de una tarea.

**NOTA:** Se lo suele usar para aquellas actividades más específicas y cuyo campo de actividad es más restringido que el de los “procedimientos” (PR). Por tal motivo, los IT se suelen usar directamente por aquellos funcionarios que realizan las tareas más concretas.

**Mejora continua:** Actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y que este trabajo nunca termina. Actividad o conjunto de actividades recurrentes para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos establecidos.

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

**Norma:** Especificación técnica o de gestión. Documento preciso y autorizado, que establece los criterios necesarios para asegurar que el material, producto o procedimiento es conforme con el propósito por el cual fue concebido. Las normas son elaboradas con la cooperación y consenso o aprobación general de todas las partes interesadas. Están basadas en resultados comprobados de la ciencia, tecnología y experiencia, con el objeto de proporcionar los máximos beneficios a la sociedad, y son aprobadas por un Organismo reconocido a nivel nacional, regional o internacional.



**Plan de Calidad:** Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

**Procedimiento:** Tipo de documento que establece con detalle todos los aspectos:

- (i) técnicos,
- (ii) administrativos y
- (iii) de aseguramiento de la calidad, de un proceso determinado.

**Proceso:** Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes (output).

**Reclamo:** Mecanismo que permite conocer la insatisfacción de un usuario respecto a la operativa de la Unidad.

De ser pertinente, puede generar:

- (i) una oportunidad de mejora,
- (ii) una acción correctiva.

Si no es pertinente, generará la explicación adecuada.

**Registro:** Documento que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.

**Satisfacción del Usuario:** Es la percepción del usuario sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades o expectativas.



**Servicio:** Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el usuario, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del usuario.

**Sugerencia:** Aspectos del sistema que han sido identificados y que podrían contribuir a la mejora del mismo o algo que ya se viene haciendo bien y se podría hacer mejor.

**Usuario:** Organización o persona que recibe un producto o servicio.

**NOTA 1:** Usuario es todo aquel que recibe un servicio / producto elaborado por la organización. Si ese usuario pertenece a la misma Organización, se dice que es un usuario interno. De lo contrario, es un usuario externo.



### 3 Referencias Bibliográficas

INACAL (2008): Modelo de Mejora Continua

CLAD (2008): Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

GUIA UNIT 200:2004 Accesibilidad de las personas al entorno edificado. Niveles de accesibilidad recomendables.

GUIA UNIT-ISO/IEC 71:2004 Directrices para que el desarrollo de las Normas tenga en cuenta las necesidades de las personas mayores y las personas con discapacidad.

UNIT 905:2006 Accesibilidad de las personas al medio físico. Rampas fijas adecuadas y básicas

UNIT 906:1994 Accesibilidad de las personas al medio físico. Símbolo gráfico. Características generales.

UNIT 907:2005 Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios, pasillos y galerías. Características generales.

UNIT 922:1994 Accesibilidad de las personas al medio físico. Símbolo de sordera e hipoacusia o dificultad de comunicación.

UNIT 923:1994 Accesibilidad de las personas al medio físico. Símbolo de ceguera y ambliopía.

UNIT 949:2005 Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios y espacios urbanos. Señalización.

UNIT 950:2005 Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios y espacios urbanos. Escaleras adecuadas.





UNIT 966:2005 Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios y espacios urbanos. Equipamientos. Bordillos, pasamanos y agarraderas.

UNIT 967:2005 Accesibilidad de las personas al medio físico. Espacios urbanos. Vías de circulación peatonales horizontales.

UNIT 969:2005 Accesibilidad de las personas al medio físico. Espacios urbanos. Cruces peatonales a nivel y puentes peatonales.

UNIT 973:2007 Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios. Puertas accesibles.

UNIT 1006:2005 Accesibilidad de las personas al medio físico. Estacionamientos adecuados.

UNIT 1020:2007 Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios y espacios urbanos. Servicios sanitarios accesibles.

UNIT 1021:1999 Accesibilidad de las personas al medio físico. Equipamientos. Griferías.

UNIT 1089:2007 Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios. Cocinas accesibles.

UNIT 1092:2007 Accesibilidad de las personas al medio físico. Edificios y espacios urbanos. Equipamientos. Herrajes accesibles.

UNIT-ISO 9999:2007 Ayudas técnicas para personas con discapacidad. Clasificación y terminología

UNIT-NM 313:2007 Ascensores de pasajeros. Seguridad para la construcción e instalación. Requisitos particulares para la accesibilidad de las personas, incluyendo las personas con discapacidad.



UNIT (2000): Sistemas de gestión de la calidad UNIT-ISO 9000:2000

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

(2005): Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión edición 2005

Observatorio Para la Calidad de los Servicios Públicos (2004):

Modelo ciudadanía (MC-OCSP), un instrumento para la evaluación de los servicios públicos. Enero de 2004

Coopers & Lybrand Gálgano (1997): Manual de Acogida y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid

Alcaldía de Medellín: Manual de Atención a la Ciudadanía Alcaldía de Medellín

Domínguez Serrano, María (2004): “Calidad Total y Administración Pública”

#### Notas

<sup>1</sup> CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

<sup>2</sup> CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

<sup>3</sup> CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

<sup>4</sup> CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

<sup>5</sup> CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

<sup>6</sup> CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

<sup>7</sup> CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

<sup>8</sup> CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

<sup>9</sup> CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública