



ES COPIA AUTÉNTICA

Roger A. Siccha Martínez
ROGER A. SICCHA MARTINEZ
Director General
Oficina General de Administración
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

22 SET. 2014

Resolución Directoral

Lima, 22 de setiembre de 2014

N° 326-2014-EF/43.01

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, constituyéndose en el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el país, el mismo que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país;

Que, en ese sentido, la visión planteada en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es de un Estado moderno al servicio de las personas, que implique, entre otros un Estado orientado al ciudadano, eficiente, inclusivo y abierto;

Que, mediante la Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM se aprueba el "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública", con la finalidad de brindar criterios y lineamientos de obligatorio cumplimiento para las entidades de la Administración Pública y por tanto, mejorar la labor desempeñada en la atención otorgada al ciudadano y en la provisión de bienes y servicios públicos; estableciendo objetivos específicos referidos a contar con un marco conceptual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía dentro del proceso de Modernización de la Gestión Pública y definir los estándares de calidad que deben orientar la labor de las entidades públicas;

Que, en ese contexto la Oficina General de Servicios al Usuario ha elaborado la propuesta de Fundamentos hacia el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, el mismo que tiene por objeto dar a conocer las Políticas de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios, así como brindar una descripción general del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas;

Que, con Resolución Ministerial N° 223-2013-EF/41, de fecha 9 de agosto de 2013, se incorpora en la Directiva N° 004-2012-EF/41.02 "Lineamientos para la elaboración de Directivas en el Ministerio de Economía y Finanzas", aprobada con Resolución Ministerial N° 359-2012-EF/41, el numeral 5.5 concerniente a la aprobación de documentos normativos que no sean directivas internas, tales como Manuales, Instructivos y otros de similar naturaleza, que emitan o propongan los órganos de administración interna, en materia de su respectivas competencias para ser aprobados por el Director General de la Oficina General de Administración;



Que, mediante Memorando N° 5571-2014-EF/45.01, la Oficina General de Servicios al Usuario, como órgano proponente emite la opinión sustentatoria correspondiente;

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 117-2014-EF, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas y en la Resolución Ministerial N° 223-2013-EF/41;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar los “Fundamentos hacia el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas”, que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2.- Publicar la presente resolución, en el Portal Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gob.pe), y disponer su difusión a todo el personal del Ministerio de Economía y Finanzas mediante correo electrónico.

Regístrese y comuníquese.





ROGER A. SICCHA MARTÍNEZ
Director General
Oficina General de Administración



Fundamentos hacia el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. POLÍTICA DE CALIDAD DE ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS A USUARIOS.....	4
3. ACCESIBILIDAD DEL SERVICIO DE ATENCIÓN A USUARIOS	4
4. MODELO DE CALIDAD DE ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS A USUARIOS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	6
4.1 COMPONENTES DEL MODELO DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS A USUARIOS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS.....	6
4.2 PROPUESTA DE VALOR EN SERVICIO.....	7
4.3 CONDUCTAS OBSERVABLES Y PROTOCOLOS DE ATENCIÓN A USUARIOS.....	8



PRESENTACIÓN

La Oficina General de Servicios al Usuario (OGSU), busca impulsar la mejora de sus estándares de servicio en las interacciones que se tienen con sus diversos usuarios, los cuales visitan la Plataformas de Atención al Usuario en Lima y los Centros de Servicios de Atención al Usuario del Ministerio de Economía y Finanzas- CONECTAMEF ubicados a nivel nacional.

Para cumplir a cabalidad con este propósito y en concordancia con lo dispuesto en el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM y la Política Nacional para la Calidad, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 046-2014-PCM, se ha considerado necesario diseñar y poner en marcha el documento **Fundamentos hacia el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas**, el cual ha sido elaborado para la mejora de los estándares de satisfacción de sus usuarios, buscando la excelencia de nuestros servicios.



1. Introducción

El presente documento está compuesto por las Políticas de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios y una descripción del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, puntualizando en el numeral 4.3 las conductas observables y protocolos de atención para el personal de primer contacto involucrados en el proceso de atención al usuario del Ministerio de Economía y Finanzas.

Se ha elaborado el presente documento, en el marco del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM y la Política Nacional para la Calidad, aprobado mediante Decreto Supremo N° 046-2014-PCM

En las “Políticas de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios”, se estipula el compromiso de los colaboradores, para el cumplimiento de su misión.

Los atributos del servicio es el núcleo del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas y por estas características se desea diferenciar el servicio de atención a nuestros usuarios. Estos atributos son: **orientación a la excelencia, disposición a servir y actuar con integridad.**

Asimismo en las “Conductas observables y protocolos de atención a usuarios”, se ha detallado el modo de actuar deseado frente al usuario, en las atenciones que se brindan de forma presencial y en caso de visitas a usuarios, en atenciones telefónicas y el trato a personas con atención preferente.

1.1 Visión MEF

Institución con modernos sistemas de gestión, desconcentrada, con alta eficiencia técnica, recursos humanos que alcanzan las competencias requeridas, que goza de credibilidad y confianza de la sociedad, contribuyendo al buen gobierno y bienestar de todos los peruanos a través del desarrollo de políticas económicas y financieras nacionales con inclusión social.

1.2 Misión MEF

Diseñar, proponer, ejecutar y evaluar, con eficiencia y transparencia, la política económica y financiera nacional a fin de alcanzar el crecimiento económico sostenido como condición básica para el desarrollo inclusivo, armónico, y descentralizado del país, conducente a alcanzar el bienestar de todos los peruanos.

1.3 Alcance

El presente documento es de uso exclusivo para los colaboradores de primer contacto con el usuario, pertenecientes a la Plataforma de Atención al Usuario del MEF y los Centros de Servicios de Atención al Usuario del Ministerio de Economía y Finanzas– CONECTAMEF.



Se presentan los datos generales de cada una de las 26 sedes ubicadas estratégicamente en la costa, sierra y selva del Perú:

CONECTAMEF	Dirección	Teléfono
Ica	Cl. Jerónimo de Cabrera 860. Urb. Luren, Ica	056-224353
Piura	Cl. Los Geranios Mz. N° lote 9 Urb. Miraflores, Castilla, Piura	073-340530
Lambayeque	Av. Juan Tomis Stack 975, Carretera Pimentel (Sede Gobierno Regional de Lambayeque)	074-455393
Moyobamba	Cl. Aeropuerto 150, barrio de Lluyllucucha (Sede Gobierno Regional de San Martín)	042-509539
Tarapoto	Jr. San Martín 621 - Barrio Partido Alto, Tarapoto	042-531257
Ayacucho	Jr. 28 de Julio 167, Ayacucho (Instalaciones del Banco de la Nación)	066-319985
Cusco	Calle Alfredo Yopez Miranda D-8 Urbanización Magisterial 2da etapa - Cusco	084-221244
Huancavelica	Jr. Agustín Gamarra 145, Huancavelica	067-369011
Arequipa	Urbanización Álvarez Thomas D-5, Cercado - Arequipa (altura de la cuadra 8 de la Av. Venezuela)	054-343617
Puno	Cl. Independencia, 170 B, Puno	051-363915
Huánuco	Jr. Dámaso Béraun, 1038, Huánuco	062-510066
Pasco	Av. Próceres, 94. Cerro de Pasco	063-421336 / 063-421277
La Libertad	Jr. Diego de Almagro 442, Trujillo	044-252869 / 044-207746
Abancay	Urbanización Banco de la Nación B-3, Abancay – Apurímac (altura de la cuadra 8 de Jr. Puno)	083-322019
Andahuaylas	Jr. Mariano Melgar 402, Andahuaylas	083-205203
Cajamarca	Cl. San Cristóbal 112 (ex pasaje Los Leones Mz C-1). Urb. San Carlos	076-507822
Huaraz	Av. Gamarra 420, Barrio San Francisco. Huaraz	043-222544
Santa	Av. Venezuela Mz. E Lt. 22. Urb. Los Cipreces, Nuevo Chimbote, Santa	043-202010
Moquegua	Jr. Callao 255. Cercado Moquegua	053-464643
Tacna	Cl. Mariscal Castilla 122 Sub Lt. "A" - Piso 1	052-246453
Junín	Jr. Abancay 530. Urb. San Carlos, Huancayo	064-233660
Tumbes	Cl. Francisco Navarrete 111 - Tumbes	072-522317
Ucayali	Jr. Independencia Mz. 86 Lote 12 N 333, Calleria. Coronel Portillo - Ucayali	061-578599
Amazonas	Jr. Unión 485, Chachapoyas, Chachapoyas - Amazonas	041-477461
Madre de Dios	Jr. Gonzales Prada 347, Puerto Maldonado, Tambopata - Tambopata	082-572355
Loreto	Av. Grau 886, Iquitos - Maynas	065-233633



1.4 Objetivo

Dar a conocer las Políticas de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios, así como brindar una descripción general del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas.

2. Política de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios

En el cumplimiento de nuestra Misión, como equipo de colaboradores del Ministerio de Economía y Finanzas, nos comprometemos a observar permanentemente las siguientes políticas de calidad en el servicio de atención al usuario:

- a. Constituir un equipo cuyas acciones diarias las ejecutamos con una elevada vocación de servicio a nuestros usuarios, nos esmeramos por conocer sus necesidades.
- b. Brindar en nuestros servicios de atención, información clara, completa, oportuna y precisa sobre las competencias exclusivas del MEF.
- c. Establecer como objetivo de todas nuestras acciones el bienestar de nuestros usuarios y la excelencia de nuestros servicios.
- d. Buscar la mejora continua de nuestros servicios de atención, contribuyendo al desarrollo nacional a través de la administración económica y financiera en las entidades públicas.
- e. Asumir con integridad un compromiso sincero, hacia nuestros usuarios de disciplina, honestidad y entusiasmo.

3. Accesibilidad del Servicio de Atención a Usuarios

Se detalla el acceso a las Oficinas de atención a los usuarios:



Oficina	Horario de Atención	Dirección	Teléfono	Pág. Web/Correo electrónico
Plataforma de Atención al Usuario – Sede Central	<ul style="list-style-type: none">• Mesa de Partes: 08:30 am a 16:30 pm de lunes a viernes.• Recepción: 08:30 am a 17:00 pm de lunes a viernes.	Jr. Junín 319, Cercado de Lima	(511) 3115930	http://www.mef.gob.pe/
Centros de Servicios de Atención al Usuario- CONECT AMEF	Horario de Atención (en cada una de las 26 sedes Conectamef): <ul style="list-style-type: none">• Atención de servicios en oficina: 8:30 am a 17:30 pm de lunes a viernes Mesa de Partes: 08:30 am a 16:30 pm de lunes a viernes.			http://www.mef.gob.pe/conectamef conectamef@mef.gob.pe

4. Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas

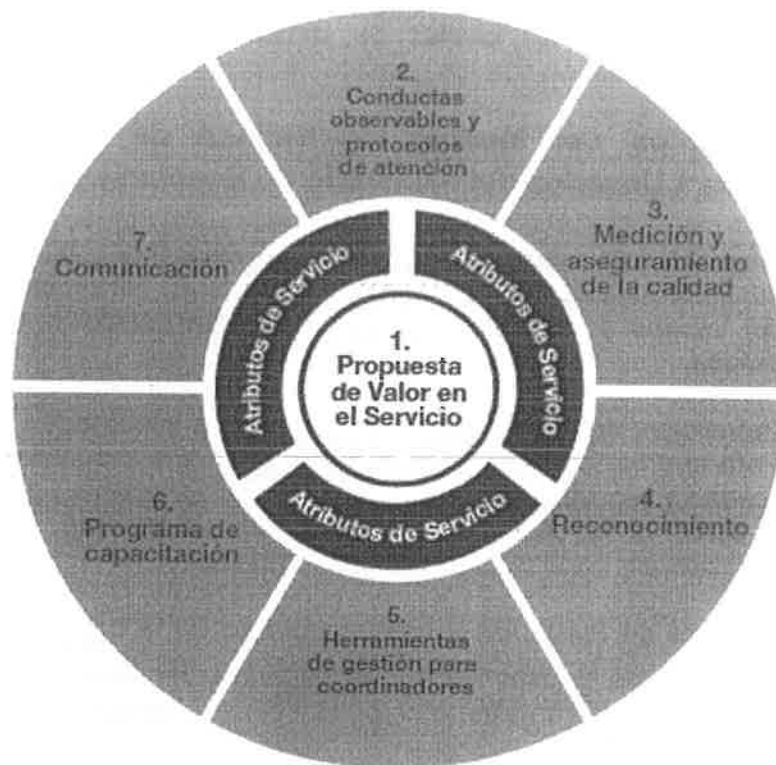
El presente modelo contiene los componentes requeridos para garantizar un incremento sostenido en los niveles de satisfacción de los usuarios en las interacciones que mantienen con los puestos de primer contacto.

4.1 Componentes del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas

- **Propuesta de valor en servicio:** Para crear una cultura de servicio se requiere estandarizar su concepto a lo largo del proceso de atención del usuario y con ello compartir una sola definición del servicio de calidad.
- **Definición de conductas observables y protocolos de atención:** Para que los colaboradores puedan llevar a la práctica el concepto de calidad y sus respectivos atributos, es recomendable hacerlos tangibles a partir de la definición de conductas observables y protocolos de atención por cada puesto de primer contacto.
- **Sistema de medición y aseguramiento de la calidad:** El sistema de medición de la satisfacción del usuario y monitoreo de las conductas observables están alineadas al concepto de calidad que se quiere llevar a la práctica.
- **Sistema de reconocimiento:** Si los equipos son medidos y monitoreados en función de una meta a lograr (estándar de servicio a alcanzar) es importante que los esfuerzos sean premiados con un sistema de reconocimiento claro y objetivo que estimule y premie la mejora continua y los logros.
- **Herramientas de gestión para los líderes de los equipos de servicio:** Los líderes de equipo, son un componente clave para la mejora continua, estos deben contar con las herramientas de gestión que permita mantener y superar el modelo de calidad.
- **Programa de capacitación:** Se identifica las competencias que se requieren entrenar para llevar a la práctica el concepto de calidad y los atributos.
- **Programa de comunicación interna:** Se cuenta con una estrategia de comunicación interna que informe, motive y active comportamientos esperados en los colaboradores, para fortalecer la cultura de servicio que responda al concepto de calidad esperado.



Esquema general hacia el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios de Atención al Usuario del Ministerio de Economía y Finanzas



4.2 Propuesta de valor en servicio

Para el desarrollo y gestión de una cultura de calidad de servicio diferenciado, el **Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas**, se basa en tres atributos, los cuales deben formar parte de la atención brindada al Usuario.

- Orientación a la excelencia
- Disposición a servir
- Actuar con integridad

Los atributos son el **estilo de servicio**, acordes a nuestra misión y que dan respuesta a las expectativas de servicio de nuestros usuarios, se detalla a continuación las características de cada atributo:

Atributo del Servicio	Descripción
Orientación a la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Hacemos nuestro trabajo con dedicación y empeño. Cumplimos de manera disciplinada todos los procedimientos y respetamos los lineamientos y políticas de la institución, con flexibilidad y apertura al cambio. • Nos sentimos socios estratégicos de nuestros usuarios y por ello nos comprometemos a contribuir a la gestión eficiente y transparente de las instituciones a las que representan. • Empleamos toda nuestra capacidad, conocimientos y experiencia para



Atributo del Servicio	Descripción
	<p>asegurar altos estándares de calidad en el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los servicios que prestamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizamos y planificamos nuestro trabajo de manera sinérgica y responsable, buscando brindar soluciones oportunas y eficientes.
Disposición a servir	<ul style="list-style-type: none"> Nos preocupamos por comprender las inquietudes, necesidades y expectativas de cada uno de nuestros usuarios para adecuar nuestro servicio a ellas, y marcar la diferencia en la experiencia de servicio que les brindamos. Evidenciamos nuestro genuino interés por auxiliar a nuestros usuarios en situaciones de contingencia y les transmitimos nuestro compromiso por ayudarlos a resolverlas. Creamos un ambiente cálido, cercano y de mucho respeto al momento en que interactuamos con cada uno de nuestros usuarios. Nos preocupamos por fortalecer vínculos con nuestros usuarios y de mantener una relación dedicada y de beneficio mutuo.
Actuar con integridad	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecemos información clara, precisa y de fácil comprensión que responda a las necesidades de nuestros usuarios. Nos comprometemos con aquello que estamos en la posibilidad de cumplir, y lo cumplimos. Evitamos generar falsas expectativas acerca de nuestros servicios. Demostramos nuestro compromiso con la mejora continua, identificando oportunidades de optimizar el servicio y enmendar proactivamente cualquier falla o equivocación

4.3 Conductas observables y protocolos de atención a usuarios

El Protocolo de Atención es un instrumento que permite expresar en términos prácticos, el modo de actuar deseado frente al usuario, buscando unificar los criterios que se puedan tener al respecto de qué es una buena atención, a fin de mejorar nuestra calidad de atención.

Este protocolo está compuesto por las conductas observables y los pasos del protocolo que debe cumplir el colaborador en el momento de la orientación al usuario, permitiéndole el adecuado cumplimiento de cada uno de los atributos elegidos. Por lo tanto los protocolos son la traducción de los atributos en comportamientos visibles.



Puestos de Primer Contacto		Conductas observables	Protocolos de Atención en Oficina	Protocolo de Atención Telefónica*	Protocolo de Atención Preferente
Plataforma de Atención al Usuario – Sede Central					
Puesto / Función	Recepción		X		
	Mesa de partes	X			
	Acceso a la información	X	X	x	x
	Atención al Usuario				
	Tesorería	X	X		
Centros de Servicios de Atención al Usuario - GONECTAMEF					
Puesto / Función	Coordinador de Centro				
	Asistente Administrativo		X		
	Especialistas	X	X	x	x
	Implantadores **	X	X		

* Además es responsabilidad del Personal de Call Center

** Los implantadores cuentan con el protocolo de atención por visita al usuario



PLATAFORMA DE ATENCIÓN AL USUARIO – SEDE CENTRAL

CONDUCTAS OBSERVABLES

Atributos del Servicio	MESA DE PARTES	PUESTO / FUNCIÓN DE PLATAFORMA DE ATENCIÓN AL USUARIO – SEDE CENTRAL ACCESO A LA INFORMACIÓN // ATENCIÓN AL USUARIO	TESORERÍA
<p>• Me preparo con la anticipación debida para iniciar la atención sin mayor demora. Cuento con todos los elementos necesarios para la prestación.</p> <p>• Me mantengo siempre actualizado sobre cambios que pudiesen haber respecto a los procedimientos para la correcta presentación de documentos. Brindo orientación a mis Usuarios de manera ágil y eficiente.</p> <p>• Reviso con detenimiento los documentos que recibo y entrego a mis Usuarios para verificar que no exista ningún error que pudieran retrasar los procedimientos.</p>	<p>• Me preparo con la anticipación debida para iniciar la atención sin mayor demora. Cuento con todos los elementos necesarios para la prestación.</p> <p>• Manejo todos los conocimientos, procedimientos y aplicativos necesarios para atender a mis Usuarios de manera ágil y eficiente.</p> <p>• Oriento de manera adecuada a mis Usuarios. Me anticipo ante posibles problemas que puedan tener y busco resolverlos para evitar futuros problemas.</p> <p>• Planifico y organizo mi trabajo a fin de poder cumplir de manera oportuna con la atención de solicitudes de información pública pendientes de atención.</p> <p>• Hago preguntas que me permiten hacer un diagnóstico más profundo acerca del verdadero problema o requerimiento de mis Usuarios. Entiendo que no siempre los Usuarios saben explicarlo con claridad, por ello, averiguo e indago</p>	<p>• Me preparo con la anticipación debida para iniciar la atención sin mayor demora. Cuento con todos los elementos necesarios para la prestación.</p> <p>• Reviso con detenimiento los documentos que recibo y entrego a mis Usuarios para verificar que no exista ningún error.</p> <p>• Conozco a detalle los aplicativos que manejo así como los procesos correspondientes a cada tipo de operación.</p> <p>• Me esmero por atender a mis Usuarios, poniendo mucha atención y concentración en sus operaciones para evitar cometer errores y atenderlos de manera eficiente y ágil.</p>	<p>• Mantengo una imagen personal impecable, ordenada y muy profesional. Me preocupo por generar un impacto positivo en el primer contacto con nuestros Usuarios.</p> <p>• Si algún Usuario ha esperado demasiado tiempo para ser atendido, me adelanto a su reclamo y pido las disculpas del caso.</p> <p>• Evito distracción al momento de la atención. Me concentro solo en el requerimiento de mi Usuario y demuestro interés en atenderlo.</p>
<p>Orientación a la excelencia</p>	<p>• Mantengo una imagen personal impecable, ordenada y muy profesional. Me preocupo por generar un impacto positivo y de confianza en el primer contacto con nuestros Usuarios.</p> <p>• Recibo con actitud positiva y disposición cada una de las consultas y requerimientos de mis Usuarios. Uso mi comunicación no verbal para expresarlo.</p> <p>• Demuestro tolerancia frente a las diversas consultas de mis Usuarios, aun si son repetitivas o evidente la respuesta.</p>	<p>• Mantengo una imagen personal impecable, ordenada y muy profesional. Me preocupo por generar un impacto positivo en el primer contacto con nuestros Usuarios.</p> <p>• Si algún Usuario ha esperado demasiado tiempo para ser atendido, me adelanto a su reclamo y pido las disculpas del caso.</p> <p>• Creo un ambiente cálido manteniendo un gesto amable (sonrisa) durante toda la</p>	<p>• Mantengo una imagen personal impecable, ordenada y muy profesional. Me preocupo por generar un impacto positivo en el primer contacto con nuestros Usuarios.</p> <p>• Si algún Usuario ha esperado demasiado tiempo para ser atendido, me adelanto a su reclamo y pido las disculpas del caso.</p> <p>• Creo un ambiente cálido manteniendo un gesto amable (sonrisa) durante toda la</p>
<p>Disposición a servir</p>	<p>• Mantengo una imagen personal impecable, ordenada y muy profesional. Me preocupo por generar un impacto positivo y de confianza en el primer contacto con nuestros Usuarios.</p> <p>• Recibo con actitud positiva y disposición cada una de las consultas y requerimientos de mis Usuarios. Uso mi comunicación no verbal para expresarlo.</p> <p>• Demuestro tolerancia frente a las diversas consultas de mis Usuarios, aun si son repetitivas o evidente la respuesta.</p>	<p>• Mantengo una imagen personal impecable, ordenada y muy profesional. Me preocupo por generar un impacto positivo en el primer contacto con nuestros Usuarios.</p> <p>• Si algún Usuario ha esperado demasiado tiempo para ser atendido, me adelanto a su reclamo y pido las disculpas del caso.</p> <p>• Creo un ambiente cálido manteniendo un gesto amable (sonrisa) durante toda la</p>	<p>• Mantengo una imagen personal impecable, ordenada y muy profesional. Me preocupo por generar un impacto positivo en el primer contacto con nuestros Usuarios.</p> <p>• Si algún Usuario ha esperado demasiado tiempo para ser atendido, me adelanto a su reclamo y pido las disculpas del caso.</p> <p>• Creo un ambiente cálido manteniendo un gesto amable (sonrisa) durante toda la</p>



<p>atención.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el Usuario manifiesta una queja o reclamo, entiendo que está ofuscado (no lo personalizo) y ofrezco una rápida respuesta que evidencie mi preocupación genuina por ayudarlo. Hago del problema del Usuario, "mi problema". 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindo información técnica requerida. Me aseguro que mi interlocutor haya entendido el mensaje. • Absuelvo consultas o dudas de mis Usuarios y confirmo que hayan comprendido el mensaje. Si no puedo ayudarlo, me preocupo por hacer una adecuada derivación. • Ante cualquier equivocación pido las disculpas del caso y explico detalladamente los pasos que seguiremos para enmendar el error. • Busco la técnica de comunicación más apropiado para cada tipo de Usuario. Entro en sintonía y empatía para generar confianza. • Brindo información clara, precisa y transparente. Hago repreguntas para confirmar la clara comprensión del mensaje por parte de mis Usuarios. Si es posible entrego algunos folletos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si algún Usuario ha esperado demasiado tiempo para ser atendido, me adelanto a su reclamo y pido las disculpas del caso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si el Usuario manifiesta una queja o reclamo, entiendo que está ofuscado y ofrezco una rápida respuesta que evidencie mi preocupación genuina por ayudarlo. Hago del problema del Usuario, "mi problema".
<p>Actuar con integridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindo información clara, precisa y transparente sobre la documentación en trámite o las disposiciones que regulan el trámite documentario. Hago repreguntas para confirmar la clara comprensión del mensaje por parte de mis Usuarios. • Busco la técnica de comunicación más apropiado para cada tipo de Usuario. Me preocupo por generar confianza. • Soy claro con los tiempos estimados de respuesta o plazos de atención, sabiendo que éste es un factor crítico para nuestro Usuario. No genero falsas expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindo información técnica requerida. Me aseguro que mi interlocutor haya entendido el mensaje. • Ante cualquier equivocación pido las disculpas del caso y explico detalladamente los pasos que seguiremos para enmendar el error. • Busco la técnica de comunicación más apropiado para cada tipo de Usuario. Entro en sintonía y empatía para generar confianza. • Brindo información clara, precisa y transparente. Hago repreguntas para confirmar la clara comprensión del mensaje por parte de mis Usuarios. Si es posible entrego algunos folletos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si el Usuario manifiesta una queja o reclamo, entiendo que está ofuscado y ofrezco una rápida respuesta que evidencie mi preocupación genuina por ayudarlo. Hago del problema del Usuario, "mi problema".



PROTOCOLO DE ATENCIÓN	
PLATAFORMA DE ATENCIÓN AL USUARIO – SEDE CENTRAL	
PUESTO / FUNCIÓN : RECEPCIÓN	
Proceso de atención	¿Qué digo?
Saludo y Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> • "Buenos días/tardes, señor(a)" • "Bienvenido(a) al MEF" • "¿En qué lo(a) podemos ayudar/atender/servir?"
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> • "Su ticket de atención es el (mencionar número y código)" • "Por favor pase y tome asiento" • "Su código y número aparecerá en la pantalla de TV indicándole el módulo donde será gustosamente atendido" • "Cualquier duda o consulta estoy para servirlo" • "Gracias"
Emisión y entrega de ticket	<ul style="list-style-type: none"> • Al momento de invitar al Usuario, al lugar de espera, indicaselo con la mano o acompañalo. • Acompaña la despedida con un gesto amable y una mirada que demuestre calidez.
Proceso de atención	¿Cómo lo hago?
Saludo y presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Acompaña la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • Al momento de presentarte extiéndele la mano al Usuario para saludarlo. • Mantén visible tu solapero.
Ofrece el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha con atención y adopta una postura que demuestre seguridad e interés. Si es necesario toma nota. • Realiza ligeros movimientos con la cabeza en señal de comprensión y



	observables).	preocupación ante la información que te brinda el Usuario. • No dejes de hacer conexión con la mirada.
Confirmación	Al culminar con la atención: • "Señor(a) -nombre del Usuario- antes de terminar con la atención me gustaría que revisemos juntos la información que le he brindado y confirmemos cuáles son los siguientes pasos (si viene al caso)".	• Confirma con el Usuario la clara comprensión de la información más relevante que le has brindado. • De ser posible invítalo a tomar nota.
Despedida y buen deseo	• "Eso sería todo Señor(a) -nombre del Usuario-" • "¿Alguna consulta adicional en que pueda ayudarlo(a)?" • "Muchas gracias por su visita" • "¡Qué tenga un buen día y recuerde que estamos para servirlo(a)!"	• Acompaña la despedida con un gesto amable y una mirada y postura que demuestre seguridad y calidez. • Extiéndele la mano al Usuario para despedirte
PUESTO / FUNCIÓN : TESORERÍA (ATENCIÓN EN OFICINA)		
Proceso de atención	¿Qué digo?	¿Cómo lo hago?
Saludo y Ofrece el servicio	Una vez que el Usuario llegue a la ventanilla: • "Buenos días/tardes" • "Bienvenido" • "¿En qué lo(a) puedo servir?"	• Acompaña la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • Ofrece proactivamente tu ayuda con sus operaciones • Mantén visible tu solapero.
Confirmación del servicio	Una vez finalizadas las operaciones solicitadas: • "Eso es todo señor -nombre del Usuario-" • "Por favor revise que su(s) operación/operaciones y dinero estén conformes" Una vez que el Usuario haya terminado de revisar sus documentos, cuente su dinero y de su conformidad... • "¿Lo(a) puedo servir en algo más?"	• Escucha con atención y adopta una postura que demuestre seguridad e interés. • No dejes de hacer conexión con la mirada. • Muestra tolerancia ante el proceso de verificación del Usuario (de sus operaciones y dinero) • Evita interrupciones.
Despedida y agradecimiento	Cuando el Usuario confirma haber concluido con sus requerimientos: • "Qué tenga un buen día/tarde/fin de semana" • "Muchas gracias por su visita"	• Acompaña la despedida con un gesto amable y una mirada y postura que demuestre seguridad y calidez.



CENTRO DE SERVICIOS DE ATENCIÓN AL USUARIO - CONECTAMEF

CONDUCTAS OBSERVABLES	
PUESTO / FUNCIÓN DE CENTRO DE SERVICIOS DE ATENCIÓN AL USUARIO - CONECTAMEF	IMPLANTADORES
<p>Atributos del Servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Me anticipo ante posibles problemas que puedan tener mis usuarios. Hago las coordinaciones necesarias para resolverlas y evitar futuros problemas. • Me preocupo por atender los requerimientos apenas los recibo. Entiendo que el tiempo es un factor crítico para mis usuarios. • Me preocupo por estar bien capacitado, manejar todos los conocimientos y herramientas necesarias para brindar el servicio ofrecido. • Me preocupo por estar bien capacitado, manejar todos los conocimientos y herramientas necesarias para brindar el servicio ofrecido. • Realizo visitas in situ a las unidades del GN,GR,GL,OP,MM,ETES, IVP, asistencias remotas y asistencias telefónicas buscando resolver a satisfacción las inquietudes de mis usuarios.
<p>Orientación a la excelencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busco ser siempre ágil y eficiente en el proceso de atención. Me preocupo por estar bien capacitado, manejar todos los conocimientos y herramientas necesarias para brindar el servicio requerido. • Me anticipo ante posibles problemas que puedan tener mis Usuarios. Hago las coordinaciones necesarias para resolverlas y evitar futuros problemas. • Me preparo adecuadamente para cada tipo de servicio, contando con todos los elementos necesarios para la atención. • Reviso con detenimiento los documentos que recibo y entrego a mis usuarios para verificar que no exista ningún error en ellos que pudieran retrasar los procedimientos. • Planifico mi trabajo de manera tal que pueda hacer un seguimiento efectivo a los casos de mis usuarios y cumplir con los tiempos de servicio prometidos. • Me preocupo de hacer seguimiento semanal del status de los expedientes en curso. • Hago seguimiento a los casos reportados por los usuarios para dar una solución oportuna
<p>Disposición a servir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creo un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumplo de manera disciplinada y auténtica el protocolo de atención. • Busco la técnica de comunicación más adecuada para cada tipo de usuario. Busco generar confianza. • Demuestro tolerancia frente a las diversas consultas de mis usuarios, aun si son repetitivas o de respuesta evidente. • Si mi usuario ha sufrido algún problema con el servicio y propone un tipo de interacción tensa, entiendo que está ofuscado (no lo personalizo), escucho con atención su queja o insatisfacción y ofrezco una respuesta que evidencie mi preocupación genuina por ayudarlo.



<p>Actuar con integridad.</p>	<p>sentir que su problema me interesa. Uso frases como "entiendo su malestar", "me imagino cómo se siente", "permitíame ayudarlo".</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me comunico de manera clara y precisa. No genero falsas expectativas respecto a los procedimientos ni tiempos para atender los requerimientos de mis usuarios. • Me preocupo por brindar información relevante y de utilidad, para cada uno de mis usuarios. Me mantengo siempre actualizado sobre los cambios que pudiesen existir dentro de las diferentes normativas que manejo. • Brindo información técnica requerida. Me aseguro que mi interlocutor haya entendido el mensaje • Ante cualquier equivocación pido las disculpas del caso y explico detalladamente los pasos que seguiremos para enmendar el error. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me preocupo por confirmar que mis usuarios han entendido y comprendido la asesoría/información que les he brindado. • Ofrecemos información clara y precisa, no genero falsas expectativas respecto a los tiempos de atención y procedimientos que se requieren para la implantación del Sistema (SIAF). • Brindo información técnica requerida. Me aseguro que mi interlocutor haya entendido el mensaje • Ante cualquier equivocación pido las disculpas del caso y explico detalladamente los pasos que seguiremos para enmendar el error.
-------------------------------	---	--

<p align="center">PROTOCOLO DE ATENCIÓN</p>	
<p align="center">CENTRO DE SERVICIOS DE ATENCIÓN AL USUARIO - CONECTAMEF</p>	
<p align="center">PUESTO / FUNCIÓN : ASISTENTE ADMINISTRATIVO (ATENCIÓN EN OFICINA)</p>	
<p>Proceso de atención</p> <p>Saludo y Bienvenida</p>	<p align="center">¿Qué digo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Buenos días/tardes" • "Bienvenido(a) al CONECTAMEF" • "¿En qué lo(a) podemos ayudar/atender/servir?" <p>En el caso el usuario sepa quién es el especialista que lo atenderá</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Por favor pase y tome asiento" • "En un momento será atendido" <p>En caso el usuario no sepa quién es el especialista que lo atenderá</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Por favor pase y tome asiento"
<p>Saludo y Bienvenida</p>	<p align="center">¿Cómo lo hago?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompaña la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • Haz conexión con la mirada. • Ofrece proactivamente tu ayuda para orientar al usuario. • Escucha atentamente el requerimiento del usuario <p>• Al momento de invitar al usuario, al lugar de espera, indícaselo con la mano o acompañalo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompaña la despedida con un gesto amable y una mirada que demuestre calidez.
<p>Consulta</p>	<p>•</p>



	<p>• "En breves minutos será gustosamente atendido por -nombre del especialista-"</p> <p>• "Cualquier duda o consulta estoy para servirlo"</p> <p>En caso no esté el especialista</p> <p>• "Le facilito el número (#RPC) del especialista, para que coordine otra cita"</p> <p>• "Si desea puede regresar --mencionar fecha y hora-, para ubicar a -- nombre del especialista-"</p>	
PUESTO / FUNCIÓN : ESPECIALISTAS (ATENCIÓN EN OFICINA)		
Proceso de atención	¿Qué digo?	¿Cómo lo hago?
Saludo y presentación	<p>En el primer contacto con el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Buenos días/tarde, señor(a)" • "Tome asiento, por favor" • "Bienvenido al CONECTAMEF" • "Usted es -nombre del usuario-" • "Mucho gusto, mi nombre es --nombre del especialista- y tendré el gusto de atenderlo" 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompaña la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • Al momento de presentarte extiéndele la mano al usuario para saludarlo. • Mantén visible tu solapero.
Ofrece el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • "Señor(a) --nombre del usuario-" • "Dígame, por favor, en qué puedo ayudarlo(a)" <p>(Realizar operaciones propias del servicio y seguir conductas observables)</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Señor(a) -nombre del usuario- antes de terminar con la atención me gustaría que revisemos juntos la información que le he brindado y confirmemos cuáles son los siguientes pasos..." (si viene al caso) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha con atención y adopta una postura que demuestre seguridad e interés. Si es necesario toma nota. • Realiza ligeros movimientos con la cabeza en señal de comprensión y preocupación ante la información que te brinda el usuario. • No dejes de hacer conexión con la mirada. • Confirma con el usuario la clara comprensión de la información más relevante que le has brindado. • De ser posible, invítalo a tomar nota.
Confirmación	<ul style="list-style-type: none"> • "Eso sería todo, señor(a) --nombre del usuario-" • "¿Alguna consulta adicional en que pueda ayudarlo(a)?" • "Muchas gracias por su visita" • "¿Qué tenga un buen día y recuerde que estamos para servirlo(a)" 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompaña la despedida con un gesto amable y una mirada y postura que demuestre seguridad y calidez • Extiéndele la mano al usuario para despedirte.
Despedida y buen deseo		



PUESTO / FUNCIÓN : IMPLANTADOR (ATENCIÓN POR VISITA AL USUARIO)	
Proceso de atención	¿Qué digo?
Saludo y Presentación	<p>¿Cómo lo hago?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompaña la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • Al momento de saludar haz contacto visual con el usuario. • Al momento de presentarte extiéndele la mano al usuario para saludarlo y entrégale tu tarjeta de presentación. • Mantén visible tu solapero.
Confirmación del servicio	<p>En el primer contacto con el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Buenos días/tardes, mi nombre es -nombre-" • "Vengo del CONECTAMEF" • "¿Disculpe, usted es el señor(a) -nombre del usuario-?" <p>Si el usuario confirma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Señor(a) -nombre del usuario-, mucho gusto" <p>Una vez culminada la presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Señor(a) -nombre del usuario-, el motivo de mi visita es por -mencionar motivo-" <p>(Realizar operaciones propias del servicio y seguir conductas observables)</p> <p>Una vez concluido el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Señor (a) -nombre del usuario-, eso sería todo" • "¿Tiene usted, alguna consulta adicional?" • Cuando el usuario haya absuelto todas sus dudas. • "Ha sido un gusto poder ayudarlo" • "Recuerde que estamos para servirlo" • "¡Que tenga un buen día/tarde!" • "Gracias por llamar a CONECTAMEF"
Despedida y agradecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • No pierdas conexión con la mirada. <p>Procura absolver todas las dudas del usuario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompaña la despedida con un gesto amable y una mirada y postura que demuestre seguridad y cercanía. • Extiéndele la mano al usuario para despedirte. • Despidete manteniendo la comunicación abierta y quedando a su disposición.



PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

PARA LOS COLABORADORES DE PRIMER CONTACTO CON EL USUARIO - MEF

Proceso de Atención	Descripción
Al contestar una llamada	<ul style="list-style-type: none"> • Responda rápidamente: conteste el teléfono antes del tercer "timbrado". • Evite continuar alguna conversación cuando se está próximo a contestar el teléfono. • Contesto e inicie la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo "Buenos días", "Buenas tardes", "Buenas noches", e inmediatamente después, dar la bienvenida. • Identificarse inmediatamente con su primer nombre:.....Susana le saluda, ¿En qué le puedo ayudar? Cuando salude, sea espontáneo, hable con voz clara y pausada. • Una vez que el ciudadano expresa su necesidad, solicitar el nombre. • En caso, la llamada deba ser transferida al módulo de una entidad, indicar al ciudadano: "Sr. Sra. Sita, su llamada será transferida al asesor de servicio que le brindará la información requerida." • Informe al ciudadano el motivo por el cual va a ponerlo en espera. • No disponga del tiempo del ciudadano: permita que él decida si desea esperar o prefiere llamar más tarde. • No deje en espera a un ciudadano por más de 30 segundos. De ser necesario, retome el llamado informando al ciudadano la causa de la espera. • Cuando retome el llamado, comience siempre con el nombre del ciudadano.
Al transferir una llamada	<ul style="list-style-type: none"> • Transfiera solo aquellas llamadas que usted no puede atender. • Asegúrese de conocer el uso del teléfono para transferir llamadas. • Antes de transferir el llamado, informe al ciudadano la razón por la que lo va a transferir. • A su vez, cuando transfiera la llamada, espere a que su compañero lo atienda. Infórmele el nombre del ciudadano y el motivo de la llamada. • Cuando reciba una llamada transferida, en primer instancia preséntese, llame al ciudadano por su nombre y verifique con una breve reseña la información que ha recibido.
Transmitir mensajes	<ul style="list-style-type: none"> • Si es necesario tomar un mensaje, escriba el nombre del ciudadano que llamó, y el teléfono al cual debe responder y en lo posible, el horario en el cual debe realizar el llamado. • Describa en forma clara el mensaje. • Repita lo que usted escribió para verificar si comprendió correctamente



<p>Al terminar una llamada</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Agradezca al ciudadano su llamada: "Gracias por llamar a ..., que tenga un buen día." •En caso de ser necesario un seguimiento, informe al ciudadano. •Confirme el teléfono para poder contactarse con el ciudadano. •Haga una pausa. •Espere que el ciudadano cuelgue antes que usted.
--------------------------------	--

PROTOCOLO DE ATENCIÓN PREFERENTE

A continuación se establece las pautas a tener en consideración para la atención de personas amparadas en la Ley N° 28683, que establece la Atención Preferente en los servicios y establecimientos de uso público, tanto de carácter estatal o privado, a las personas con discapacidad, mujeres embarazadas, niños y adultos mayores.

PARA LOS COLABORADORES DE PRIMER CONTACTO CON EL USUARIO - MEF	
Proceso de Atención	Descripción
Mujeres gestantes o personas con niños:	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar las facilidades para acercarse a la ventanilla del trámite a realizar. • Evitar que se encuentren mucho tiempo paradas esperando su turno.
Si se encuentran en silla de ruedas	<ul style="list-style-type: none"> • Al conversar ubíquese frente a él o ella, si fuera el caso, siéntate para estar a la misma altura. • No empujes la silla sin consultárselo antes. • Ten cuidado al bajar por los bordes de las aceras o escalones, por lo general se realizará de espaldas, retrocediendo la silla. • De preferencia usa las rampas. • Si deseas brindar ayuda a una persona en silla de ruedas, pregúntale cómo hacerlo.
Si tiene discapacidad visual	<ul style="list-style-type: none"> • Al dirigirse a él o ella, identifícate inmediatamente, diciendo tu nombre. • Ofrecele tu brazo, no lo tomes del suyo. • Avísale a tiempo de la presencia de obstáculos y escaleras • No te retires sin advertírselo antes



<p>Si utiliza ayuda biomecánica como muletas, bastones o prótesis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procura caminar a su ritmo, no lo apures. • Evita que lo empujen y tropiecen con él o ella. • Ayúdale si tiene que transportar objetos o paquetes. • Advierte que tenga sus ayudas biomecánicas siempre cerca.
<p>Si tiene discapacidad intelectual o personas del espectro autista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sé amistoso y bríndale confianza. • Algunos de sus procesos son distintos pero pueden comprenderte, así que comunícale con serenidad y paciencia. • Algunas personas realizan movimientos inusuales de forma repetida, tómelos con calma y naturalidad. • Limitemos la ayuda a lo necesario, procurando que se desenvuelva solo (a) en el resto de sus actividades.
<p>Si tiene discapacidad mental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirígete a él o ella de forma natural, con respeto y discreción. • Procura no tocarlo, debes respetar su espacio vital. • Respeta sus silencios y reacciones, se amigable y tolerante, evitando situaciones de tensión y enfrentamiento.
<p>Si tiene discapacidad auditiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ubícate frente a él o ella, si es posible dando el rostro a la luz. • Habla despacio, con claridad y correcta vocalización sin exagerar. • Elabora frases cortas utilizando palabras sencillas y fáciles de leer en los labios. • Utiliza el lenguaje corporal y los gestos, si fuera el caso, escribe lo que quieras decir. • Muestra naturalidad y refuerza su confianza, evita la atención innecesaria al tema de la audición.
<p>Si tiene discapacidad de sordoceguera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puede llamar su atención tocándole suavemente la mano o el hombro • Trate de anticipar con algún objeto la acción que vaya a desarrollar (por ejemplo, para comer: el tenedor y cuchillo, para comunicarse: la mano sobre su mano, para jugar: la pelota, etc.). • Si requiere indicarle algo colocar su mano debajo de la mano de la persona sordoceguera y posarla sobre el objetivo que desea que toque. • Si va a caminar sitúese un paso adelante y ofrézcale su brazo.

Fuente: Unidad de Comunicaciones - CONADIS

Manual del Monitor de Calidad

Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas



2014

(c) Ministerio de Economía y Finanzas - Oficina General de Servicios al Usuario (OGSU)

Jr. Junín 319, Lima, Lima, Perú

www.mef.gob.pe/conectamef

Primera edición: septiembre de 2014



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
1. Objetivos del Manual	5
2. Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en los CONECTAMEF	5
2.1 Definición del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios en los CONECTAMEF	5
2.2 Componentes del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios.....	6
3. Aspectos del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios que son competencia del monitor de calidad	10
3.1 Atributos de servicio	10
3.2 Conductas observables y protocolos de atención	11
4. Objetivos y roles del monitor de calidad	16
4.1 Objetivos del monitor de calidad	16
4.2 Roles del monitor de calidad.....	16
5. Herramientas del coordinador de centro que son supervisadas por el monitor de calidad	17
5.1 Actividad 1: supervisión del día a día	18
5.2 Actividad 2: reunión semanal de calidad.....	20
5.3 Actividad 3: reunión mensual de desempeño individual.....	22
5.4 Actividad 4: reunión mensual/trimestral de revisión de resultados	23
6. Anexos	26
Anexo 1: Guía de Observación de Conductas Observables del Especialista	27
Anexo 2: Guía de Observación de Conductas Observables del Implantador	28
Anexo 3: Guía de Observación de Protocolos de Atención del Asistente Administrativo.....	29
Anexo 4: Guía de Observación de Protocolos de Atención del Especialista.....	30
Anexo 5: Guía de Observación de Protocolos de Atención del Implantador	31
Anexo 6: Acta de Reunión y Seguimiento	32



PRESENTACIÓN

ESTIMADOS MONITORES:

El reto de la competitividad, que hoy desafía a nuestro país para dar un salto cualitativo en los indicadores de desarrollo, plantea a las instituciones la doble necesidad de distinguirse por su capacidad de gestión, y por la calidad de su servicio y atención al usuario.

En ese sentido, la Oficina General de Servicios al Usuario (OGSU) continúa con el desarrollo de acciones dirigidas a mejorar los estándares de servicio en la atención que se brinda a los usuarios de los Centros de Servicios de Atención al Usuario (CONECTAMEF), con la finalidad de adecuarnos a los estándares propuestos por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública, aprobado con Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM, publicada el 19 de junio del 2013 y vigente a la fecha.

La excelencia en el servicio, que garantiza elevar los estándares de satisfacción en nuestros usuarios, es una meta que se logra a partir de dos factores: estandarización y compromiso de todo el equipo. Para lograr este propósito, nuestra institución presenta el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, que ofrece los lineamientos y las herramientas para forjar una cultura común de servicio en cada CONECTAMEF.

El despliegue del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas es responsabilidad de los Coordinadores de Centro, a través de la puesta en práctica de las herramientas de entrenamiento y motivación que el modelo ofrece. Su rol como monitores de calidad es facilitar que los coordinadores conozcan el modelo y supervisar la correcta aplicación del modelo de calidad y las herramientas a su cargo, para generar una mejora continua en sus equipos.

Recordemos que el éxito del monitor está en asegurar que el trabajo del coordinador sea exitoso. Por ese motivo, este manual busca apoyarlos en el cumplimiento del reto de asegurar la calidad y el compromiso en la ejecución del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas para, de esta forma, incrementar los estándares de satisfacción de los usuarios.



Manual del Monitor de Calidad en el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios

1. Objetivos del Manual

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios tiene la finalidad de mejorar los indicadores actuales de satisfacción con la atención que estos reciben por parte de los servidores que laboran en los Centros de Servicios de Atención al Usuario (CONNECTAMEF). Su puesta en práctica adecuada y completa garantiza este propósito.

Este manual se presenta como una guía y herramienta útil para aplicar los lineamientos que el modelo plantea en las labores diarias que realizan los colaboradores en los CONNECTAMEF.

En esta línea, el manual tiene los siguientes objetivos específicos:

- a) Presentar y explicar el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios y sus componentes.
- b) Dar a conocer el rol, las responsabilidades, las funciones y las tareas del monitor de calidad.

2. Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en los CONNECTAMEF

2.1 Definición del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios en los CONNECTAMEF

Cualquier propósito de mejora continua de indicadores que tenga una entidad, sea en una unidad administrativa, un órgano o en toda la entidad, requiere de un proceso en el que se integren lógicamente todos los componentes que inciden o afectan el logro de tal indicador, y hagan sinergia en el proceso.

El avance en los estándares de atención no escapa a esta premisa. Para que una institución, un proceso o un área logre una mejora continua en los indicadores de satisfacción de los usuarios, es necesario contar con un sistema articulado de componentes.

Partiendo de esta idea, se ha diseñado un modelo de calidad de atención para mejorar los estándares de satisfacción del usuario, un proceso propio y original acorde con la naturaleza de la misión¹, las responsabilidades y las características de este Ministerio.

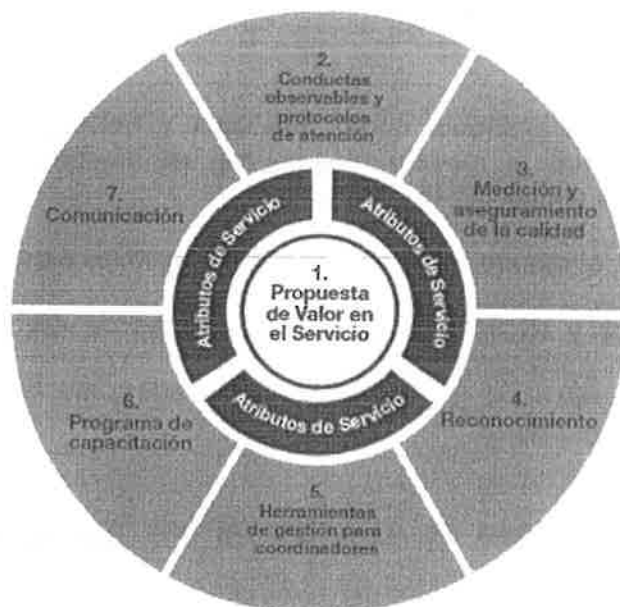
¹ Misión CONNECTAMEF. Orientar, capacitar y facilitar a las autoridades, funcionarios, servidores y ciudadanos sobre el manejo de las herramientas que permitan lograr una gestión eficiente y transparente para el bienestar del ciudadano.



El siguiente cuadro describe gráficamente el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios.

Gráfico N° 1

Esquema general del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios de Atención al Usuario



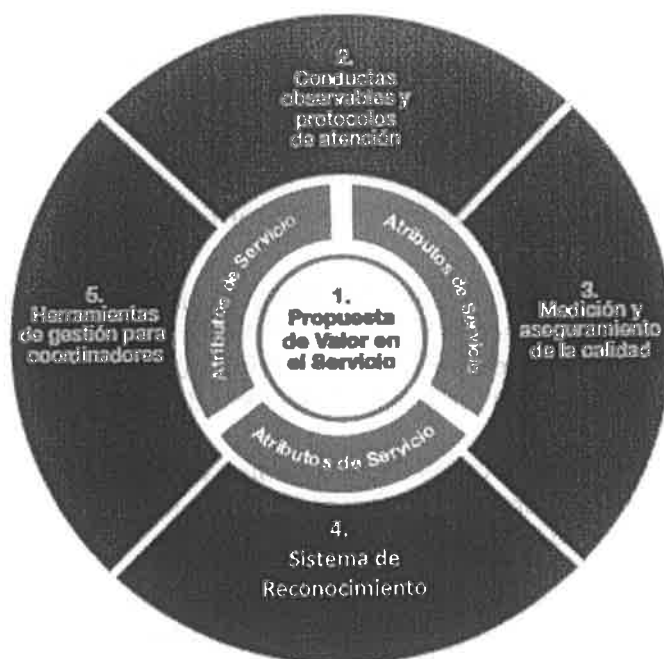
2.2 Componentes del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, diseñado para mejorar los indicadores de satisfacción de los usuarios que acuden a los CONECTAMEF, consta de cinco componentes generales que se pueden observar en el siguiente cuadro:



Gráfico N° 2

Componentes Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas - CONECTAMEF



A continuación, se desarrolla cada componente que forma parte del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas en los CONECTAMEF, y se define cuáles de ellos corresponden a la labor que desempeñan los monitores de calidad.

2.2.1. Propuesta de valor en el servicio: un concepto propio de calidad

Para lograr la excelencia en la atención al usuario, la institución requiere contar con un concepto común de calidad de servicio. Es decir, todos los que laboran en los CONECTAMEF deben compartir una sola definición de lo que significa atender con calidad.

Esta definición tiene que responder y reflejar la misión y los valores de la institución, pero también recoger las expectativas de los usuarios con relación al servicio. Esto se plasma en los atributos de servicio (ver numeral 3), y su puesta en práctica refleja un estilo de servicio propio que distingue a la entidad.

2.2.2. Conductas observables y protocolos de atención:

Para que los colaboradores puedan llevar a la práctica los atributos de servicio, estos se traducen en conductas observables y protocolos de atención para cada uno de los puestos que está en contacto con los usuarios.



Se define por conductas observables a aquellas acciones o comportamientos visibles que debe realizar un colaborador para confirmar la puesta en práctica de un atributo específico.

Los protocolos de atención son el mecanismo a través del cual se aplican los atributos de servicio. Son las guías para facilitar la comunicación e interacción con los usuarios en el momento de la atención.

De esta manera, a través de las conductas observables y los protocolos se expresan los atributos y se construye un estilo de servicio que caracteriza y diferencia a la entidad.

2.2.3. Sistema de medición y aseguramiento de la calidad

La mejora continua del servicio requiere que los equipos se tracen una meta de cumplimiento de conductas y protocolos, y cuenten con retroalimentación periódica de su desempeño y del impacto que genera en los usuarios. Por ello se requiere medir periódicamente dos aspectos:

- El cumplimiento cabal de las conductas y los protocolos.
- La satisfacción que produce en el usuario la puesta en práctica de las conductas y los protocolos.

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas cuenta con un sistema de medición y monitoreo que evalúa ambos aspectos.

El Indicador de Calidad del Servicio (ICS) está compuesto por el Índice de Satisfacción General (ISG) y por los atributos de servicio.

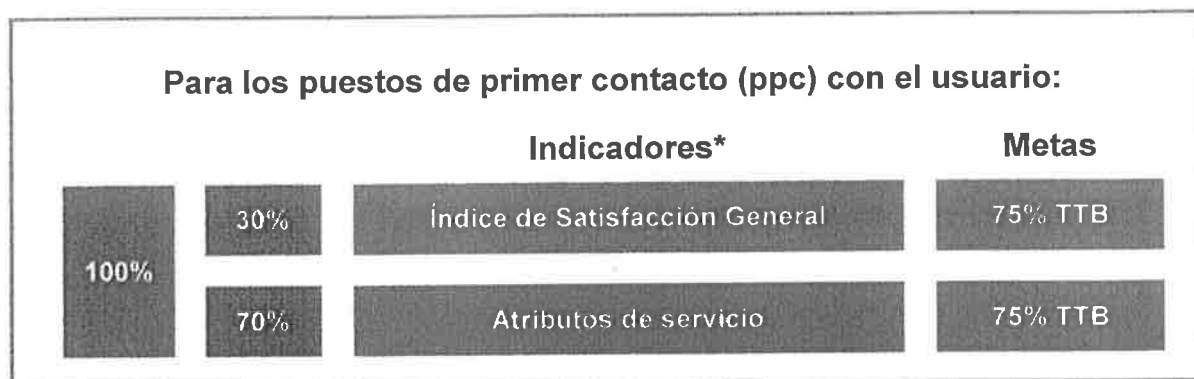
$$\text{Indicador (100\%)} = \text{Satisfacción (30\%)} + \text{Atributo (70\%)}$$

Así, el Índice de Satisfacción General (ISG) mide la experiencia que los usuarios han tenido con el servicio; mientras que los atributos miden los estándares de calidad que los trabajadores aplican en el proceso de atención. El adecuado cumplimiento de los atributos impacta positivamente en el ISG.



Gráfico N° 3

COMPONENTES DEL INDICADOR DE CALIDAD DEL SERVICIO (ICS)



NOTAS:

ICS = Indicador de Calidad del Servicio

Puesto de primer contacto o PPC: asistente administrativo, especialista e implantador

TTB = Top to box o porcentaje de evaluaciones positivas

2.2.4. Sistema de reconocimiento

Si los equipos son medidos y monitoreados en función de una meta, es importante que los esfuerzos se reconozcan mediante un sistema claro y objetivo, que estimule y promueva la mejora continua y los logros.

Los reconocimientos se darán por macrorregión, a partir de haber obtenido los mejores resultados en el promedio trimestral del ICS, en relación con:

- Las metas de cumplimiento de conductas y protocolos.
- La satisfacción con el servicio brindado, es decir, la calificación que pone el usuario.

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios contempla reconocimientos trimestrales y anuales en función de los resultados de la medición, a nivel individual, por centros y por macrorregión.

2.2.5. Herramientas de gestión para los coordinadores

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios, contiene un conjunto de herramientas para que los coordinadores de los CONECTAMEF gestionen la mejora continua del servicio. El coordinador de centro será el mentor encargado de entrenar, motivar y conducir a los colaboradores hacia la mejora de la satisfacción de los usuarios.



3. Aspectos del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios que son competencia del monitor de calidad

3.1 Atributos de servicio

Los atributos caracterizan el estilo de servicio y distinguen a la entidad. Para responder a las expectativas de los usuarios de los CONECTAMEF, se han seleccionado tres atributos.

Gráfico N° 4

Atributos de servicio



Es muy importante que el monitor de calidad conozca al detalle los atributos, ya que es su tarea y responsabilidad supervisar una correcta aplicación de los mismos en los centros de servicios de atención. Las características de cada atributo son las siguientes:

a) Orientación a la excelencia

Un Monitor de Calidad de los CONECTAMEF está orientado a la excelencia cuando en su labor diaria:

- Trabaja con dedicación y empeño. Cumple de manera disciplinada con todos los procedimientos, y respeta los lineamientos y las políticas de la institución, con flexibilidad y apertura al cambio.
- Se siente socio estratégico de los usuarios, por lo que se compromete a contribuir con una gestión eficiente y transparente.
- Emplea toda su capacidad, conocimientos y experiencia para asegurar altos estándares de calidad en el cumplimiento de los objetivos de cada servicio que presta.
- Organiza y planifica el trabajo de manera sinérgica y responsable, y busca brindar soluciones oportunas y eficientes.



b) Disposición a servir

Un Monitor de Calidad de los CONECTAMEF está dispuesto a servir cuando:

- Se preocupa por comprender inquietudes, necesidades y expectativas de cada usuario, para adecuarse a su exigencia y marcar la diferencia en la experiencia de servicio que brinda.
- Evidencia interés por auxiliar a los usuarios en situaciones de contingencia y transmite el compromiso por ayudar a resolverlas.
- Crea un ambiente cálido, cercano y de mucho respeto en el momento en que interactúa con cada usuario.
- Se preocupa por fortalecer vínculos con los usuarios y de mantener una relación dedicada y de beneficio mutuo.

c) Actuar con integridad

Un Monitor de Calidad de los CONECTAMEF actúa con integridad cuando:

- Ofrece información clara, precisa y de fácil comprensión que responda a las necesidades de los usuarios.
- Se compromete con aquello que está en posibilidad de cumplir y lo cumple. Evita generar falsas expectativas acerca de los servicios.
- Demuestra un compromiso con la mejora continua, e identifica oportunidades para optimizar el servicio y enmendar proactivamente cualquier falla o equivocación.

Estos atributos se traducen en conductas y protocolos para los siguientes puestos de los CONECTAMEF:

- Conductas observables:
 1. Especialista.
 2. Implantador.
- Protocolos:
 1. Asistente administrativo.
 2. Especialista.
 3. Implantador.

Las conductas y protocolos son los mecanismos a través de los cuales se aplican los atributos de servicio

3.2 Conductas observables y protocolos de atención

Se entiende por conductas observables a las acciones o los comportamientos visibles que debe realizar un colaborador para confirmar la puesta en práctica del atributo.

Los protocolos de atención son guías para facilitar la comunicación y la interacción con los usuarios en el momento de la atención.



El coordinador del centro es quien promueve, motiva, entrena y supervisa la aplicación de las conductas y los protocolos, además de liderar reuniones grupales e individuales, en algunos casos semanal, mensual y trimestral. (Ver numeral 6)

Estas actividades cuentan con un sistema de reporte al coordinador, previsto como parte del modelo de calidad. Para hacer un adecuado seguimiento de los reportes, los monitores de calidad deben conocer al detalle las conductas observables y los protocolos de atención que se describen a continuación.

3.2.1. Conductas observables por puesto o función

En los siguientes cuadros se detallan las conductas observables relacionadas con los atributos del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas para cada puesto o función.

Puesto/función: Especialista	
Atributo	Descripción de conductas observables
Orientación a la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar ser siempre ágil y eficiente en el proceso de atención. Estar capacitado y manejar todos los conocimientos y las herramientas necesarias. • Anticiparse a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hacer las coordinaciones necesarias para resolverlos y evitar futuros inconvenientes. • Prepararse adecuadamente para cada tipo de servicio y contar con todos los elementos para la atención. • Revisar con detenimiento los documentos que recibe y entrega a los usuarios, para verificar que no exista ningún error en ellos que pudieran retrasar los procedimientos. • Planificar el trabajo y hacer seguimiento efectivo a los casos de los usuarios para cumplir con los plazos de servicio. • Preocuparse por hacer seguimiento semanal del estatus de los expedientes en curso. • Hacer un seguimiento de los casos reportados por los usuarios para dar una solución oportuna.
Disposición a servir	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumplir de manera disciplinada y auténtica con el protocolo de atención. • Escuchar atentamente los requerimientos o las consultas del usuario. Una vez que este ha explicado su caso, resumir brevemente el problema para evidenciar que ha sido comprendido y que existe interés en ayudarlo. • Si el usuario ha experimentado algún inconveniente con el servicio y se crea una situación de tensión, escuchar con atención su queja o insatisfacción y ofrecer una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo. • Buscar ser asertivo en la comunicación con cada tipo de usuario, hacerle sentir que su problema tiene toda su atención. Usar frases como "entiendo su malestar", "me imagino cómo se siente", "permítame ayudarlo".
Actuar con integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse de manera clara y precisa. No generar falsas expectativas sobre los procedimientos ni tiempos para atender los requerimientos. • Preocuparse por brindar información relevante y de utilidad para cada



	<p>usuario. Mantenerse actualizado sobre los cambios que pudieran existir en las diferentes normas que se manejan en el centro de atención.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar información técnica cuando es requerido. Asegurarse de que el interlocutor haya entendido el mensaje. • Ante cualquier equivocación disculparse y explicar detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.
Puesto/función: Implantador	
Atributo	Descripción de conductas observables
Orientación a la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hacer las coordinaciones necesarias para resolver y evitar futuros inconvenientes. • Preocuparse por atender los requerimientos apenas son recibidos. Entender que el tiempo es un factor crítico para los usuarios. • Preocuparse por estar bien capacitado y manejar todos los conocimientos y las herramientas necesarios para brindar el servicio ofrecido. • Realizar visitas <i>in situ</i> a las unidades del gobierno nacional (GN), gobierno regional (GR), gobierno local (GL), unidades operativas de organismos públicos (OP), mancomunidades municipales (MM), entidades de tratamiento empresarial (ETES) e institutos viales provinciales (IVP), además de asistencias remotas y asistencias telefónicas para buscar resolver las inquietudes del usuario.
Disposición a servir	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumplir de manera disciplinada y auténtica con el protocolo. • Buscar la técnica de comunicación más adecuada para cada tipo de usuario. Generar confianza. • Demostrar tolerancia frente a las diversas consultas de los usuarios, aun si son repetitivas o de respuesta evidente. • Si el usuario ha experimentado algún inconveniente con el servicio y se crea una situación de tensión, escuchar con atención su queja o insatisfacción y ofrecer una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo.
Actuar con integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Preocuparse por confirmar que los usuarios han entendido y comprendido la asesoría/información que ha sido brindada. • Ofrecer información clara y precisa, no generar falsas expectativas respecto a los tiempos de atención y procedimientos que se requieren para implantar el sistema. • Brindar la información técnica que se requiera. Asegurarse de que el interlocutor haya entendido el mensaje. • Ante cualquier equivocación disculparse y explicar detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.

3.2.2. Protocolos de atención por puesto o función

En los siguientes cuadros se detallan los protocolos de atención relacionados con los atributos del el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios, para cada puesto o función.



Puesto/función: Asistente administrativo - Atención en oficina

Proceso de atención	¿Qué decir?	¿Cómo se hace?
Saludo y bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> • “Buenos días/tardes” • “Bienvenido(a) al CONECTAMEF” 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • Hacer conexión con la mirada. • Mantener visible el solapero.
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> • “¿En qué lo(a) podemos ayudar/atender/servir?” 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer proactivamente ayuda para orientar al usuario. • Escuchar atentamente el requerimiento del usuario.
	<p>En caso de que el usuario sepa quién es el especialista que lo atenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Por favor, pase y tome asiento” • “En un momento será atendido” 	<ul style="list-style-type: none"> • En el momento de invitar al usuario, al lugar de espera, indicar con la mano o acompañarlo. • Acompañar la despedida con un gesto amable y una mirada que demuestre calidez.
	<p>En caso de que el usuario no sepa quién es el especialista que lo atenderá</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Por favor, pase y tome asiento” • “En breves minutos será gustosamente atendido por – nombre del especialista–” • “Cualquier duda o consulta estoy para servirlo” 	
<p>En caso de que no esté el especialista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Le facilito el contacto del especialista para que coordine otra cita” • “Si desea puede regresar – mencionar fecha y hora– para ubicar a –nombre del especialista–” 		

Puesto/función: Especialista - Atención en oficina

Proceso de atención	¿Qué decir?	¿Cómo se hace?
Saludo y presentación	<p>En el primer contacto con el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Buenos días/tardes, señor(a)” • “Tome asiento, por favor” • “Bienvenido al CONECTAMEF” • “Usted es –nombre del usuario–” • “Mucho gusto, mi nombre es –nombre del especialista– y tendré el gusto de atenderlo” 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • En el momento de presentarse, extender la mano al usuario para saludarlo. • Mantener visible el solapero.
Ofrecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a) –nombre del usuario–” 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar con atención y adoptar una



del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • “Dígame, por favor, en qué puedo ayudarlo(a)” <p>(Realizar operaciones propias del servicio y seguir conductas observables)</p>	<p>postura que demuestre seguridad e interés. Si es necesario, tomar nota.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar ligeros movimientos con la cabeza en señal de comprensión y preocupación ante la información que brinda el usuario. • No dejar de hacer conexión con la mirada.
Confirmación	<ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a) –nombre del usuario–, antes de terminar con la atención me gustaría que revisemos juntos la información que le he brindado y confirmemos cuáles son los siguientes pasos...” (si viene al caso) 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar con el usuario la clara comprensión de la información más relevante que haya sido brindada. • De ser posible, invitarlo a tomar nota.
Despedida y buen deseo	<ul style="list-style-type: none"> • “Eso sería todo, señor(a) –nombre del usuario–” • “¿Alguna consulta adicional en que pueda ayudarlo(a)?” • “Muchas gracias por su visita” • “¡Que tenga un buen día, y recuerde que estamos para servirlo(a)!” 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestren seguridad y calidez. • Extenderle la mano al usuario para despedirse.

Puesto/función: Implantador - Atención por visita al usuario		
Proceso de atención	¿Qué decir?	¿Cómo se hace?
Saludo y presentación	<p>En el primer contacto con el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Buenos días/tardes, mi nombre es –nombre–” • “Vengo del CONECTAMEF” • “Disculpe, ¿usted es el señor(a) –nombre del usuario–?” <p>Si el usuario confirma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a) –nombre del usuario–, mucho gusto” 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • En el momento de saludar, hacer contacto visual con el usuario. • En el momento de presentarse, extender la mano al usuario para saludarlo. Entregar una tarjeta de presentación solo si es necesario. • Mantener visible su identificación.
Confirmación del servicio	<p>Una vez culminada la presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a) –nombre del usuario–, el motivo de mi visita es por –mencionar motivo–” <p>(Realizar operaciones propias del servicio y seguir conductas observables)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No perder la conexión con la mirada.
Despedida y agradecimiento	<p>Una vez concluido el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Señor (a) –nombre del usuario–, eso sería todo” • “¿Tiene usted alguna consulta adicional?” <p>Cuando el usuario haya absuelto todas sus dudas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Ha sido un gusto poder ayudarlo” • “Recuerde que estamos para servirlo” • “¡Que tenga un buen día/tarde!” • “Gracias por llamar a CONECTAMEF” 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar absolver todas las dudas del usuario. • Acompañar la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestren seguridad y cercanía. • Extender la mano al usuario para despedirse. • Al despedirse, mantener la comunicación abierta y quedar a disposición.



4. Objetivos y roles del monitor de calidad

El monitor de calidad tiene por labor promover y garantizar una mejora continua en los indicadores de satisfacción de los usuarios con el servicio. Para ello debe supervisar la adecuada implementación del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas y comprometer a los coordinadores de los centros de atención para ponerlo en marcha cotidianamente.

4.1 Objetivos del monitor de calidad

En línea con lo anterior, los objetivos del monitor de calidad son tres:

- Garantizar que los CONECTAMEF que están bajo su supervisión tengan una meta de mejora mensual claramente definida en:
 - El cumplimiento de los atributos de servicio, en base a los resultados de los reportes de observación semanal y mensual.
 - El indicador de satisfacción de los usuarios, en base a los resultados de las encuestas a usuarios.
- Garantizar que los CONECTAMEF a su cargo tengan una estrategia mensual claramente definida que permita lograr y cumplir la meta trazada.
 - Para ello el monitor debe revisar la calidad y oportunidad de los planes de acción que remiten los coordinadores a su cargo.
- Supervisar que los coordinadores cumplan de manera completa y adecuada con la aplicación de sus rutinas y herramientas, para promover la mejora de la atención en sus equipos.
 - Para ello el monitor debe revisar la calidad y oportunidad de las actas y reportes semanales que envían los coordinadores.

4.2 Roles del monitor de calidad

Para lograr estos objetivos, el monitor de calidad debe cumplir con tres roles que se describen a continuación:

a. Rol de análisis

El monitor de calidad, en cumplimiento del rol de análisis, deberá:

- Recibir y registrar los reportes de resultados que se emiten a partir de los estudios de satisfacción.
- Hacer un seguimiento mensual de los indicadores de calidad de los centros de atención al usuario a su cargo, para identificar desviaciones o brechas entre los resultados esperados y los obtenidos.
- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los resultados reportados. Además, analizar y ver tendencias.



b. Rol de supervisión

El monitor de calidad, en cumplimiento del rol de supervisión, deberá:

- Verificar las metas mensuales que se fijan los coordinadores a su cargo y su consistencia con los resultados de la medición.
- Verificar la calidad y oportunidad de los planes de acción que remiten mensualmente los coordinadores a su cargo.
- Hacer seguimiento al adecuado cumplimiento de los planes de acción y metas.
- Supervisar el adecuado cumplimiento y aplicación de las rutinas y herramientas de gestión a cargo del coordinador, a través de visitas a los centros de atención al usuario y la revisión semanal de las actas que estos remiten.

c. Rol de soporte estratégico

El monitor de calidad, en cumplimiento del rol de soporte estratégico, deberá:

- Identificar las prácticas que puedan ser estandarizadas, para una mejora continua.
- Apoyar a los coordinadores cuyos centros de atención al usuario se encuentran por debajo de la meta para una mejor implementación de rutinas de servicio (acompañar las reuniones de calidad semanales, hacer *check list* de cumplimiento de rutinas de servicio y dar *feedback*).
- Diseñar planes de acción con metas y estrategias claras y concretas que permitan la mejora del servicio.
- Asesorar y absolver dudas y consultas respecto a la adecuada implementación de todo el modelo de calidad de atención de los servicios, para mejorar la calidad en el servicio a los usuarios.

El cumplimiento de estos objetivos y roles hará del monitor de calidad un socio estratégico y clave para la exitosa implementación del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas.

5. Herramientas del coordinador de centro que son supervisadas por el monitor de calidad

Para poner en práctica con éxito las conductas y los atributos, los coordinadores de centro cuentan con rutinas y herramientas que deben desplegar semanalmente. Al hacer uso de estas, motivan y entrenan a su equipo y lo orientan a la mejora del servicio.

El rol principal del monitor es comprometer a los coordinadores con la puesta en marcha del modelo de atención y asegurar la calidad en la ejecución. Por eso es fundamental que el monitor conozca al detalle el set de rutinas y herramientas del coordinador, que se compone de cuatro actividades que permiten construir un estilo de servicio propio. Estas son:

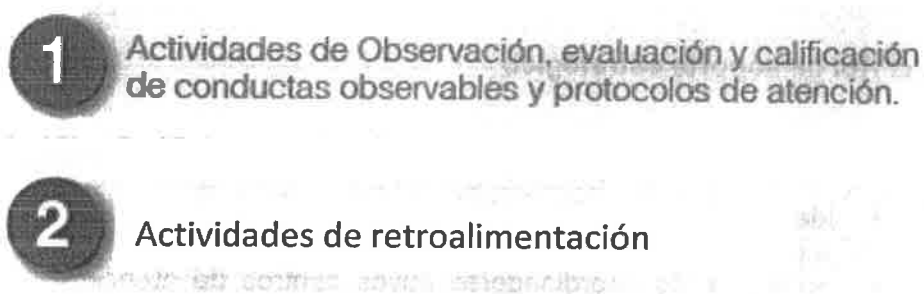


- Supervisión del día a día.
- Reunión semanal de equipo.
- Reunión individual de desempeño.
- Reunión mensual /trimestral de equipo.

5.1 Actividad 1: supervisión del día a día

Para poder orientar a los colaboradores en el cumplimiento de las conductas observables y los protocolos de atención es muy útil para el coordinador supervisar el día a día. Esta supervisión implica dos pasos o tareas a seguir.

Gráfico N° 5



5.1.1. Observación, evaluación y calificación

¿Cómo se realiza la observación?

- Acompañar al especialista/implantador/asistente durante la prestación del servicio y observar la interacción con el usuario.
- En este proceso de observación, verificar el cumplimiento de los comportamientos esperados con la ayuda de una guía de observación de conductas observables² y protocolos³.
- Cada día se debe observar a un colaborador para, en el lapso de una a dos semanas, haber analizado a todos. Cuando se complete el equipo, repetir la rutina.

¿Cómo se realiza la evaluación?

- La evaluación se realiza usando los *check list* o guías de observación.
- Con estos *check list* se verifica y evalúa el desarrollo de cada conducta observable y de las pautas del protocolo de atención, por parte del colaborador.
- El resultado final que se busca es el promedio del equipo (el promedio de todos los colaboradores).

² Ver anexo n° 1: guía de observación de conductas observables del especialista e implantador.

³ Ver anexo n° 2: guías de observación de protocolo de atención del asistente administrativo, especialista e implantador.

¿Cómo se realiza la calificación?

- La calificación tiene como meta lograr el 80% de cumplimiento de conductas observables y protocolos de atención, y se obtiene a través de un sistema de regla de tres simple.
- Ejemplo 1. Si en el *check list* de conductas observables, el colaborador ha cumplido con diez conductas de quince, su calificación sería $(10 \times 100) / 15 = 66.6\%$. Esta fórmula se describe a continuación.

Fórmula de calificación: conductas observables

$$\frac{\text{n}^\circ \text{ de conductas cumplidas} \times 100}{(\text{n}^\circ \text{ total de conductas})}$$

- Ejemplo 2. Si en el *check list* del protocolo de atención, el colaborador obtiene un puntaje de treinta, sobre un total máximo de cuarenta y cinco, su calificación sería $(30 \times 100) / 45 = 66.6\%$. Esta fórmula se describe a continuación.

Fórmula de calificación: protocolos de atención

$$\frac{\text{n}^\circ \text{ de puntaje total de evaluación} \times 100}{\text{n}^\circ \text{ de puntaje máximo de evaluación}}$$

- Luego de esto, se promedian los resultados individuales de todos los colaboradores del CONECTAMEF para obtener la evaluación del equipo. La forma de evaluar los resultados se detalla en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 6
Evaluación del equipo CONECTAMEF

Pesos	ppc	ICS	% de cumplimiento	Meta
85%	Implantador	%TTB	%	80%
	Especialista 1	%TTB	%	
	Especialista 2	%TTB	%	
	Especialista 3	%TTB	%	
15%	Asistente administrativo	% Cumplimiento	%	

- Los resultados permitirán identificar las oportunidades de mejora y fortalezas del equipo. Asimismo serán un insumo para trabajar en planes de mejora.



¿Qué se hace con los resultados?

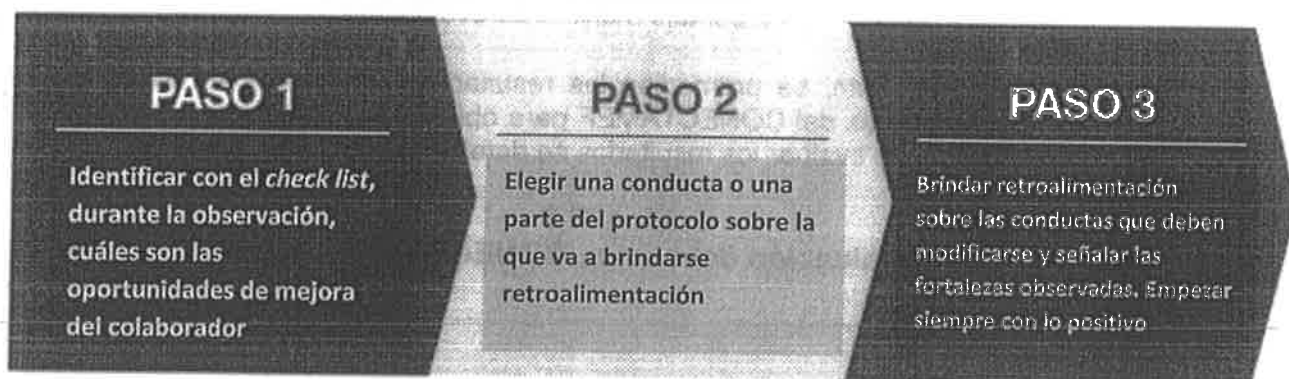
- El producto final de la evaluación es el reporte de los resultados.
- Cada semana el coordinador de centro deberá realizar el reporte de los resultados del equipo al coordinador macrorregional (con el porcentaje de cumplimiento de los atributos y protocolos de la atención).
- El objetivo principal es identificar las brechas entre los resultados obtenidos y la meta a alcanzar, y definir dónde están las oportunidades de mejora del equipo sobre las que trabajar en la reunión semanal.

5.1.2. Retroalimentación

Luego de cada observación individual, el coordinador debe brindar retroalimentación al colaborador en privado, con el objetivo de motivar en él la mejora de su desempeño en el cumplimiento de las conductas y los protocolos. Esto se logra a partir de señalar las fortalezas observadas y las áreas en las que muestra oportunidades de mejora.

Para dar retroalimentación efectiva o *feedback* se sugieren tres pasos:

Gráfico N° 7



El *feedback* es efectivo si se da en privado, se centra en una conducta específica a mejorar y se empieza señalando los aspectos positivos observados.

5.2 Actividad 2: reunión semanal de calidad

La herramienta más potente para generar interés y compromiso en el equipo con la mejora del servicio y la puesta en marcha de conductas y protocolos es tener una reunión semanal de calidad. En estas reuniones se comunica y analiza, en conjunto, los resultados del reporte semanal del monitoreo de conductas observables y protocolos de atención del equipo.

¿Cuál es el propósito de la reunión?

Involucrar al equipo en el planteamiento de alternativas y estrategias para:

- El mejor cumplimiento de las conductas y protocolos.
- La mejora integral del servicio en el centro de atención.

¿Quiénes participan en la reunión?

- El coordinador de centro, quien se encarga de conducir la reunión.



- Todos los colaboradores del centro.
- Es muy importante que todos participen para crear espíritu de equipo.

¿Cuál es la metodología?

Para dirigir una reunión de calidad se deben seguir tres pasos:

Paso 1: antes de la reunión

- Revisar el reporte semanal de observaciones realizadas.
- Comparar los resultados de la semana actual con la anterior para ver avances o retrocesos (analizar las tendencias).
- Revisar el reporte de las encuestas mensuales y compararlo con los resultados obtenidos en el monitoreo.
- Preparar algunas ideas de mejora a compartir con el equipo.
- Revisar los acuerdos de la reunión anterior (la meta de mejora y las estrategias de equipo) y verificar si se han cumplido.
- La reunión gira alrededor del cumplimiento de atributos, conductas y protocolos.

Paso 2: durante la reunión

La reunión de calidad tiene que ser corta y amena. El plazo recomendable es 15 minutos. Para esto se aconseja dividirla en tres bloques:

Bloque 1: dar la bienvenida

- Iniciar la reunión con una dinámica o ejercicio motivador. La cita se puede encargar previamente a un colaborador, de manera rotativa.
- Felicitar siempre, de manera general, los resultados positivos o los avances que ha obtenido el equipo (en el promedio general).
- Es muy importante ir preparado para tener reconocimiento y liderazgo.

Bloque 2: revisión de resultados de la semana

- Presentar el promedio de cumplimiento de conductas y protocolos del equipo en la semana.
- Recordar la meta de la reunión anterior e indicar si se ha cumplido o no.
- Identificar con el equipo cuáles han sido los factores de éxito (si se ha cumplido la meta) o las barreras (si no se han cumplido) que están condicionando los resultados.
- Es muy importante que todos participen y planteen sus puntos de vista en el diagnóstico.

Bloque 3: establecimiento de compromisos para la semana siguiente

- Establecer con el equipo una meta para la siguiente semana.
- Acordar qué acción se llevará a cabo para lograr la meta.
- Es muy importante definir con mucha claridad qué harán y cómo se lograrán las metas, y asignar al responsable del seguimiento. Esto debe quedar por escrito en un acta.

Ver anexo nº 3: Acta de reunión y seguimiento.



5.3 Actividad 3: reunión mensual de desempeño individual

Para fortalecer el compromiso con la mejora en el desempeño individual, se recomienda tener una reunión mensual de balance de desempeño con cada colaborador del equipo.

¿Cuál es el objetivo de esta reunión?

Trabajar con cada colaborador en la mejora continua de su desempeño en calidad de servicio.

¿En qué se diferencia de la reunión de retroalimentación?

La reunión de retroalimentación es más corta y centrada en una conducta a mejorar. En la reunión de desempeño, la idea es contar con más tiempo para que el colaborador haga un balance de sus fortalezas y oportunidades de mejora en el cumplimiento del modelo de servicio y pueda establecer su propio plan de mejora.

¿Qué herramientas se usan?

Existen dos herramientas: el reporte mensual de encuestas de satisfacción que alcanzará el coordinador macrorregional y el reporte de cumplimiento de conductas observables y protocolos de atención al usuario.

¿Cuál es la metodología?

Para conducir una reunión mensual de desempeño, hay que seguir tres pasos:

Paso 1: antes de la reunión

Revisar los reportes individuales consolidados que se generen a partir de los estudios de satisfacción y cumplimiento de protocolos de atención al usuario.

- Establecer un cronograma de reuniones con cada miembro del equipo. Escoger primero a los colaboradores que tienen el desempeño más bajo en el trimestre, según su ICS.
- Revisar los acuerdos de mejora de la sesión anterior y determinar si hubo avances (revisar el acta anterior).

Paso 2: durante la reunión

Se recomienda dividir la reunión de desempeño en tres bloques:

Bloque 1: dar la bienvenida

- Empezar preguntando al participante cómo le va y cómo se siente en el trabajo.
- Mencionar los objetivos de la reunión.
- Resaltar los aspectos positivos para luego trabajar en las oportunidades de mejora.

Bloque 2: revisión de resultados

- Revisar junto con el colaborador los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción (índice de satisfacción, atributos de la atención o cumplimiento de protocolos según perfil).



- Analizar con el colaborador las razones de los resultados, e identificar fortalezas y oportunidades de mejora.
- Dejar que el colaborador exprese sus puntos de vista.

Bloque 3: establecer compromisos de mejora

- Ayudar al colaborador a definir una meta de mejora para el siguiente trimestre y cuáles serán las actividades que realizará para lograrlo.
- Mencionar cuál será el apoyo del coordinador en el proceso de mejora.
- Es importante poner los acuerdos por escrito en un acta.

5.4 Actividad 4: reunión mensual/trimestral de revisión de resultados

Una vez al mes la reunión de calidad toma un giro distinto, ya que se dedica a revisar y analizar los resultados del reporte mensual o trimestral, según correspondan, de encuestas de satisfacción que entrega el coordinador macroregional.

¿Cuál es el objetivo de esta reunión?

Conocer qué impacto ha tenido el servicio brindando en el mes o trimestre y definir estrategias para mejorar esa experiencia de servicio.

¿Cuál es la diferencia con la reunión semanal?

En las reuniones semanales ordinarias se revisa el reporte del monitoreo de aplicación de conductas y protocolos que elaboran los coordinadores. La reunión mensual debe ser un poco más extensa porque se revisan los resultados de lo que ha percibido el usuario respecto del servicio, es decir, cuál ha sido su experiencia. En esta reunión se puede constatar en qué medida el esfuerzo realizado semanalmente en la aplicación de conductas y protocolos rinde frutos.

¿Cuál es la metodología?

Para conducir la reunión mensual o trimestral se recomienda seguir tres pasos:

Paso 1: antes de la reunión

- Revisar los reportes mensuales de las encuestas de satisfacción.
- Hacer una comparación con meses anteriores y con los reportes de cumplimiento de conductas.
- Resumir las conclusiones respecto de avances y oportunidades de mejora.
- Plantear la nueva meta para el mes o trimestre y preparar algunas ideas de mejora a compartir con el equipo.
- Cuando la reunión mensual corresponda al cumplimiento de un trimestre, seguir la misma dinámica presentada, pero con los resultados de los reportes trimestrales, y preparar las actividades de reconocimiento según los lineamientos vigentes para los CONECTAMEF.
- Es muy importante que todos los colaboradores estén convocados a la reunión.



Paso 2: durante la reunión

Se recomienda dividir la reunión de resultados en tres bloques:

Bloque 1: dar la bienvenida:

- Iniciar con una dinámica o ejercicio motivador, que puede estar a cargo de un colaborador.
- Felicitar de manera general los resultados positivos que ha obtenido el equipo en el mes o trimestre (en el promedio general).
- Recordar los objetivos e importancia de la reunión.

Bloque 2: compartir los resultados del estatus y el diagnóstico

- Mostrar el promedio de cumplimiento del equipo en el periodo (meta, índice de satisfacción y atributos). Compararlo con los resultados de los dos meses anteriores para ver avances o retrocesos.
- Relacionar los resultados del reporte de las encuestas de satisfacción con los de la supervisión diaria.
- Recordar la meta del trimestre anterior e indicar si se ha cumplido.
- Identificar y analizar con el equipo factores de éxito o las barreras que condicionan los resultados.
- Pedir a los colaboradores que propongan ideas de mejora.
- El éxito de la reunión radica en que todos participen y den a conocer sus puntos de vista.

Bloque 3: establecer compromisos

- Establecer con el equipo una meta para el siguiente mes o trimestre.
- Acordar qué acciones se llevarán a cabo para lograr la meta.
- Es muy importante definir con mucha claridad qué harán, cómo lo lograrán y asignar a un responsable del seguimiento. Ponerlo por escrito en un acta que llegue a todos.



**Juntos podemos construir un estilo de servicio que nos distinga
como institución, como personas y como profesionales.**

¡Dejemos huella!



6. Anexos



Anexo 1: Guía de Observación de Conductas Observables del Especialista

Nombre:

Fecha: / /

Cliente atendido:

DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS OBSERVABLES		EVALUACIÓN		
1	ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	SÍ	NO	Observaciones
a)	Busca ser siempre ágil y eficiente en el proceso de atención. Está capacitado y maneja todos los conocimientos y las herramientas necesarios.			
b)	Se anticipa a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hace las coordinaciones necesarias para resolverlos y evitar futuros inconvenientes.			
c)	Se prepara adecuadamente para cada tipo de servicio, y cuenta con todos los elementos que requiere la atención.			
d)	Revisa con detenimiento los documentos que recibe y entrega a los usuarios, para verificar que no exista ningún error en ellos que pudiera retrasar los procedimientos.			
e)	Planifica el trabajo y hacer seguimiento efectivo a los casos de los usuarios para cumplir con los plazos de servicio.			
f)	Se preocupa por hacer un seguimiento semanal de la situación de los expedientes en curso.			
g)	Hace seguimiento de los casos reportados por los usuarios para dar una solución oportuna.			
2	DISPOSICIÓN A SERVIR			
a)	Crea un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumple de manera disciplinada y auténtica con el protocolo de atención.			
b)	Escucha atentamente los requerimientos o las consultas del usuario. Una vez que este haya explicado su caso, resume brevemente el problema para evidenciar que ha sido comprendido y que existe interés en ayudarlo.			
c)	Si el usuario ha experimentado algún problema con el servicio y se crea una situación de tensión, escucha con atención su queja o insatisfacción y ofrece una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo.			
d)	Busca ser asertivo en la comunicación, hace sentir al usuario que su problema tiene toda su atención. Usa frases como "entiendo su malestar", "me imagino cómo se siente", "permítame ayudarlo".			
3	ACTUAR CON INTEGRIDAD			
a)	Se comunica de manera clara y precisa. No genera falsas expectativas sobre los procedimientos ni tiempos para atender los requerimientos del usuario.			
b)	Se preocupa por brindar información relevante y de utilidad para cada usuario. Se mantiene actualizado sobre los cambios que pudieran existir en las diferentes normativas que se manejan en el centro de atención.			
c)	Brinda información técnica cuando es requerido. Se asegura de que el interlocutor haya entendido el mensaje.			
d)	Ante cualquier equivocación se disculpa y explica detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.			
TOTAL:				

COMENTARIOS:



Anexo 2: Guía de Observación de Conductas Observables del Implantador

Nombre:

Fecha: / /

Cliente atendido:

DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS OBSERVABLES		EVALUACIÓN		
1	ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	SI	NO	Observaciones
a)	Se anticipa a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hace las coordinaciones necesarias para resolverlos y evitar futuros inconvenientes.			
b)	Se preocupa por atender los requerimientos apenas se reciban. Entiende que el tiempo es un factor crítico para el usuario.			
c)	Está bien capacitado y maneja todos los conocimientos y las herramientas necesarias para brindar el servicio ofrecido.			
d)	Realiza visitas <i>in situ</i> a las unidades del gobierno nacional (GN), gobierno regional (GR), gobierno local (GL), unidades operativas de organismos públicos (OP), mancomunidades municipales (MM), entidades de tratamiento empresarial (ETES) e institutos viales provinciales (IVP), además de asistencias remotas y asistencias telefónicas para buscar resolver las inquietudes del usuario.			
2	DISPOSICIÓN A SERVIR			
a)	Crea un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumple de manera disciplinada y auténtica con el protocolo de atención.			
b)	Busca la técnica de comunicación más adecuada para cada tipo de usuario. Genera confianza.			
c)	Demuestra tolerancia frente a las diversas consultas del usuario, aun si son repetitivas o de respuesta evidente.			
d)	Si el usuario ha experimentado algún problema con el servicio y se crea una situación de tensión, escucha con atención su queja o insatisfacción y ofrecer una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo.			
3	ACTUAR CON INTEGRIDAD			
a)	Se preocupa por confirmar que el usuario ha entendido y comprendido la asesoría/información brindada.			
b)	Ofrece información clara y precisa, no genera falsas expectativas respecto a los tiempos de atención y procedimientos que se requieren para implantar el sistema.			
c)	Brinda la información técnica que se requiera. Se asegura de que el interlocutor haya entendido el mensaje.			
d)	Ante cualquier equivocación se disculpa y explica detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.			
TOTAL:				

COMENTARIOS:



Anexo 3: Guía de Observación de Protocolos de Atención del Asistente Administrativo

Nombre:

Fecha:

Usuario atendido:

I.		Evaluación			
		1	2	3	Total
1	SALUDO Y PRESENTACIÓN				
a)	Se presenta: "Buenos días/tardes, mi nombre es – nombre del asistente administrativo-, bienvenido al CONECTAMEF".				
b)	Acompaña la bienvenida con un gesto amable.				
c)	Hace contacto visual, demostrando seguridad y actitud de servicio.				
2	CONSULTA				
a)	Expresa: "¿En qué lo podemos ayudar/atender/servir?"				
b)	Ofrece proactivamente ayuda para orientar al usuario.				
c)	Escucha atentamente el requerimiento del usuario.				
3	EN CASO EL USUARIO SEPA QUIÉN ES EL ESPECIALISTA QUE LO ATENDERÁ				
a)	Dice: "Por favor, pase y tome asiento".				
b)	Precisa: "En un momento, será atendido".				
c)	Al momento de invitar al usuario, al lugar de espera, le indica con la mano o lo acompaña.				
d)	Acompaña la despedida con un gesto amable y una mirada que demuestre calidez.				
4	EN CASO DE QUE EL USUARIO NO SEPA QUIÉN ES EL ESPECIALISTA QUE LO ATENDERÁ				
a)	Dice: "Por favor, pase y tome asiento".				
b)	Precisa: "En breves minutos será gustosamente atendido por –nombre del especialista–".				
c)	Destaca: "Cualquier duda o consulta, estoy para servirlo".				
5	EN CASO DE QUE NO ESTÉ EL ESPECIALISTA:				
a)	Dice: "Le facilito el contacto del especialista para que coordine otra cita".				
b)	Orienta: "Si desea puede regresar –mencionar fecha y hora- para ubicar a –nombre del especialista–".				

CALIFICACIÓN: (1) No lo hace (2) Lo hace regular (3) Lo hace bien NA (No aplica)

COMENTARIOS:



Anexo 4: Guía de Observación de Protocolos de Atención del Especialista

Nombre:

Fecha: / /

Usuario atendido:

I.		Evaluación			
		1	2	3	Total
1	SALUDO Y PRESENTACIÓN				
a)	Saluda: "Buenos días/tardes, señor(a)"				
b)	Expresa: "Bienvenido al CONECTAMEF. ¿Cuál es su nombre?"				
c)	Se presenta: "Mucho gusto, mi nombre es –nombre del especialista– y tendré el gusto de atenderlo".				
d)	Acompaña la bienvenida con un gesto amable y hace contacto visual, demostrando disposición y profesionalismo.				
e)	Al momento de presentarse, extiende la mano al usuario para saludarlo.				
f)	Mantiene visible su solapero.				
2	OFRECIMIENTO DEL SERVICIO				
a)	Expresa: "Dígame, por favor, Sr (a) – nombre del usuario- ¿en qué puedo ayudarlo(a)?"				
b)	Escucha con atención y adopta una postura que demuestra seguridad e interés. Si es necesario, toma nota.				
c)	Realiza ligeros movimientos con la cabeza en señal de comprensión y preocupación ante la información que brinda el usuario.				
3	CONFIRMACIÓN DEL SERVICIO				
a)	Precisa: "Señor(a) -nombre del usuario-, antes de terminar con la atención me gustaría que revisemos juntos la información que le he brindado y confirmemos cuáles son los siguientes pasos..." (si viene al caso).				
b)	Confirma con el usuario la clara comprensión de la información más relevante que le ha brindado.				
4	EN CASO DE QUE EL USUARIO NO SEPA QUIÉN ES EL ESPECIALISTA QUE LO ATENDERÁ				
a)	Pregunta: "¿Alguna consulta adicional en que pueda ayudarlo(a)?"				
b)	Dice: "Eso sería todo, señor(a) –nombre del usuario–"				
c)	Expresa: "Muchas gracias por su visita".				
d)	Finaliza: "¡Que tenga un buen día, y recuerde que estamos para servirlo(a)!".				
e)	Acompaña la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestran seguridad y calidez.				
f)	Extiende la mano al usuario para despedirse.				

CALIFICACIÓN: (1) No lo hace (2) Lo hace regular (3) Lo hace bien NA (No aplica)

COMENTARIOS:



Anexo 5: Guía de Observación de Protocolos de Atención del Implantador

Nombre:

Fecha: / /

Usuario atendido:

I.		Evaluación			Total
		1	2	3	
1	SALUDO Y PRESENTACIÓN				
a)	Saluda: "Buenos días/tardes, señor(a), mi nombre es – nombre del implantador-".				
b)	"Vengo del CONECTAMEF – sede-".				
c)	"Disculpe, usted es el señor(a) – nombre del usuario-?"				
d)	Si el usuario confirma: "Señor(a) – nombre del usuario-, mucho gusto".				
e)	Acompaña la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestra seguridad y actitud de servicio.				
f)	Al momento de saludar, hace contacto visual con el usuario.				
g)	Al momento de presentarse, extiende la mano al usuario para saludarlo.				
h)	Mantiene visible su identificación.				
2	CONFIRMACIÓN DEL SERVICIO				
a)	Luego de la presentación, dice: "Señor(a) -nombre del usuario-, el motivo de mi visita es por -mencionar motivo-".				
3	DESPEDIDA Y BUEN DESEO				
a)	a) Concluido el servicio, procura absolver todas las dudas del usuario:				
b)	"Señor(a) -nombre del usuario-, eso sería todo. ¿Tiene usted alguna consulta adicional?"				
c)	Cuando el usuario haya absuelto todas sus dudas, acompaña la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestran seguridad y cercanía.				
d)	Extiende la mano al usuario para despedirse.				
e)	Se despide, manteniendo la comunicación abierta y quedando a su disposición.				
f)	Dice: "Ha sido un gusto poder ayudarlo"				
g)	Precisa: "Recuerde que estamos para servirlo"				
h)	Expresa: "¡Que tenga un buen día/tarde!"				
i)	Agradece: "Gracias por llamar a CONECTAMEF"				

CALIFICACIÓN: (1) No lo hace (2) Lo hace regular (3) Lo hace bien NA (No aplica)

COMENTARIOS:



Anexo 6: Acta de Reunión y Seguimiento

Acta de reunión y seguimiento mensual- trimestral		
Fecha:	Participantes:	
Tema tratado:	Meta acordada:	
Planes de acción para cumplir con la meta:	Responsable de supervisar el cumplimiento:	Responsable de la dinámica de la próxima semana:
Observaciones:		
<i>Nota: Se deberá adjuntar el acta al reporte de resultados a archivar.</i>		



Manual del Coordinador de Centro

Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas



2014

(c) Ministerio de Economía y Finanzas - Oficina General de Servicios al Usuario
(OGSU)

Jr. Junín 319, Lima, Lima, Perú

www.mef.gob.pe/conectamef

Primera edición: septiembre de 2014



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
1. Objetivos del Manual	5
2. Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en los CONECTAMEF	5
2.1 Definición del modelo de calidad	5
2.2 Componentes del modelo de calidad.....	6
2.3 Componentes que dependen de la gestión de los coordinadores.....	9
3. Atributos de servicio en los CONECTAMEF	10
3.1 Definición de atributos de servicio	10
3.2 Descripción de los atributos de servicio.....	10
4. Conductas observables en los CONECTAMEF	12
4.1 Definición de conductas observables	12
4.2 Conductas observables por puesto/función.....	12
5. Protocolos de atención en los CONECTAMEF	14
5.1 Definición de protocolo de atención.....	14
5.2 Protocolo de atención para el asistente administrativo	14
5.3 Protocolo de atención para el especialista	15
5.4 Protocolo de atención para el implantador	16
6. Características del rol del líder en los CONECTAMEF	16
6.1 Comprometer al equipo con la mejora del servicio	17
6.2 Actuar como mentor en el servicio	17
6.3 Ser ejemplo.....	17
7. Herramientas para gestionar la calidad del servicio en los CONECTAMEF..	17
7.1 Actividad 1: supervisión del día a día	18
7.2 Actividad 2: reunión semanal de calidad	20
7.3 Actividad 3: reunión mensual de desempeño individual	22
7.4 Actividad 4: reunión mensual/trimestral de revisión de resultados.....	23
8. Anexos	26
Anexo 1: Guía de observación: conductas observables del especialista	27
Anexo 2: Guía de observación de conductas observables del implantador.....	28
Anexo 3: Guía de observación: protocolos de atención del asistente administrativo.....	29
Anexo 4: Guía de observación: protocolos de atención del especialista	30
Anexo 5: Guía de observación: protocolos de atención del implantador	31
Anexo 6: Acta de reunión y seguimiento mensual - trimestral.....	32



PRESENTACIÓN

ESTIMADOS COORDINADORES DE CENTRO:

El reto de la competitividad, que hoy desafía a nuestro país para dar un salto cualitativo en los indicadores de desarrollo, plantea a las instituciones la doble necesidad de distinguirse por su capacidad de gestión, y por la calidad de su servicio y atención al usuario.

En ese sentido, la Oficina General de Servicios al Usuario (OGSU) continúa con el desarrollo de acciones dirigidas a mejorar los estándares de servicio en la atención que se brinda a los usuarios de los Centros de Servicios de Atención al Usuario (CONECTAMEF), con la finalidad de adecuarnos a los estándares propuestos por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública; aprobado con Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM, publicada el 19 de junio del 2013.

La excelencia en el servicio, que garantiza elevar los estándares de satisfacción en nuestros usuarios, es una meta que se logra a partir de dos factores: estandarización y compromiso de todo el equipo. Para lograr este propósito, nuestra institución presenta el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, que ofrece los lineamientos y las herramientas para forjar una cultura común de servicio en cada CONECTAMEF.

Son ustedes los llamados a lograr que estos lineamientos se plasmen y sean una realidad en la labor diaria de los equipos que tienen a cargo.

Conocedores de su trabajo, este manual busca apoyarlos con pautas para un mejor desempeño en el cumplimiento de estos propósitos, con herramientas necesarias para que entrenen, involucren y motiven a sus colaboradores. De este modo, ellos verán en la estandarización y mejora del servicio una oportunidad de desarrollo personal y profesional, lo que se reflejará en sus metas personales y en su trabajo cotidiano.

Los invitamos a liderar este proceso enseñando con el ejemplo, motivando con energía y orientando con sabiduría.



Manual del Coordinador de Centro en el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios

1. Objetivos del Manual

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios tiene la finalidad de mejorar los indicadores actuales de satisfacción con la atención que estos reciben por parte de los servidores que laboran en los Centros de Servicios de Atención al Usuario (CONNECTAMEF). Su puesta en práctica adecuada y completa garantiza este propósito.

Los Coordinadores de Centro son los responsables de que los componentes del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios se cumplan y se lleven a la práctica en el equipo. Por tal motivo, este manual se presenta como una guía y una herramienta útil para conducir el proceso de gestión, entrenamiento y supervisión de los colaboradores en la puesta en práctica del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios.

En esta línea, el manual tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Presentar y explicar en qué consiste el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios y sus componentes.
2. Dar a conocer el rol y las responsabilidades del coordinador como líder que conduce el cambio hacia la mejora de los estándares de servicio.
3. Brindar la metodología y las herramientas para llevar a cabo las tareas de gestión, entrenamiento y supervisión en las labores diarias.

2. Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en los CONNECTAMEF

2.1 Definición del modelo de calidad

Cualquier propósito de mejora continua de indicadores que tenga una institución, sea en una unidad administrativa, un órgano o en toda la entidad, requiere de un proceso en el que se integren lógicamente todos los componentes que inciden o afectan el logro de tal indicador, y hagan sinergia en el proceso.

El avance en los estándares de atención no escapa a esta premisa. Para que una institución, un proceso o un área logren una mejora continua en los indicadores de satisfacción de los usuarios es necesario contar con un sistema articulado de componentes.

Partiendo de esta idea, se ha diseñado un Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios para mejorar los estándares de satisfacción del

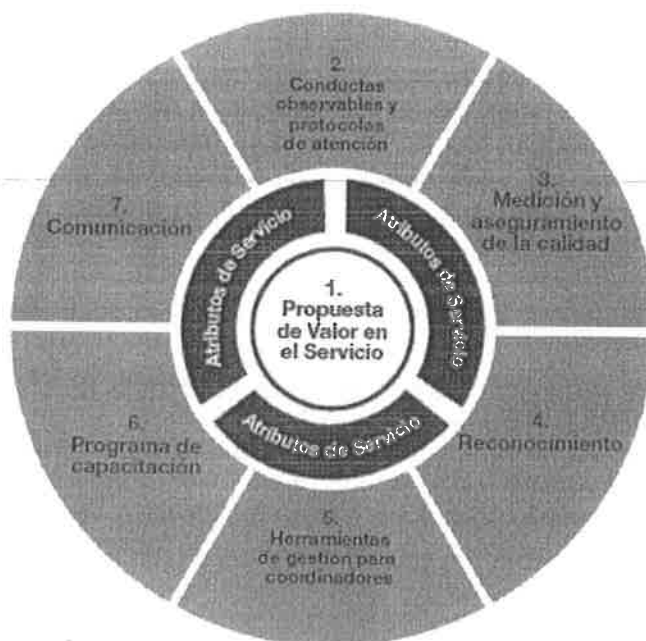


usuario, un proceso propio y original acorde con la naturaleza de la misión¹, las responsabilidades y las características de este Ministerio.

El siguiente cuadro describe gráficamente el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios

Gráfico N° 1

Esquema general del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios de Atención al Usuario



2.2 Componentes del modelo de calidad

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, diseñado para mejorar los indicadores de satisfacción de los usuarios que acuden a los CONECTAMEF, consta de cinco componentes generales que se pueden observar en el siguiente cuadro:

¹ Misión CONECTAMEF. Orientar, capacitar y facilitar a las autoridades, funcionarios, servidores y ciudadanos sobre el manejo de las herramientas que permitan lograr una gestión eficiente y transparente para el bienestar del ciudadano.



Gráfico N° 2

Componentes del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas - CONECTAMEF



A continuación, se desarrolla cada componente que forma parte del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas en los CONECTAMEF, y se define cuáles de ellos corresponden a la labor que desempeñan los asistentes administrativos.

2.2.1. Propuesta de valor en el servicio: un concepto propio de calidad

Para lograr la excelencia en la atención al usuario, la institución requiere contar con un concepto común de calidad de servicio. Es decir, todos los que laboran en los CONECTAMEF deben compartir una sola definición de lo que significa atender con calidad.

Esta definición tiene que responder, y reflejar la misión y los valores de la institución, pero también recoger las expectativas de los usuarios con relación al servicio. Esto se plasma en los atributos de servicio (ver el numeral 3) y su puesta en práctica refleja un estilo de servicio propio que distingue a la entidad.

2.2.2. Conductas observables y protocolos de atención

Para que los colaboradores puedan llevar a la práctica los atributos de servicio, estos se traducen en conductas observables y protocolos de atención para cada uno de los puestos que está en contacto con los usuarios.



Se define por conductas observables a aquellas acciones o comportamientos visibles que debe realizar un colaborador, para confirmar la puesta en práctica de un atributo específico.

Los protocolos de atención son el mecanismo a través del cual se aplican los atributos de servicio. Son las guías para facilitar la comunicación e interacción con los usuarios en el momento de la atención.

De esta manera, a través de las conductas observables y los protocolos se expresan los atributos y se construye un estilo de servicio que caracteriza y diferencia a la entidad.

2.2.3. Sistema de medición y aseguramiento de la calidad

La mejora continua del servicio requiere que los equipos se tracen una meta de cumplimiento de conductas y protocolos, y que cuenten con retroalimentación periódica de su desempeño y del impacto que genera en los usuarios.

Por ello se requiere medir periódicamente dos aspectos:

- El cumplimiento cabal de las conductas observables y los protocolos de atención.
- La satisfacción que produce en el usuario la puesta en práctica de las conductas y los protocolos.

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas cuenta con un sistema de medición y monitoreo que evalúa ambos aspectos.

El Indicador de Calidad del Servicio (ICS) está compuesto por el Índice de Satisfacción General (ISG) y por los atributos de servicio.

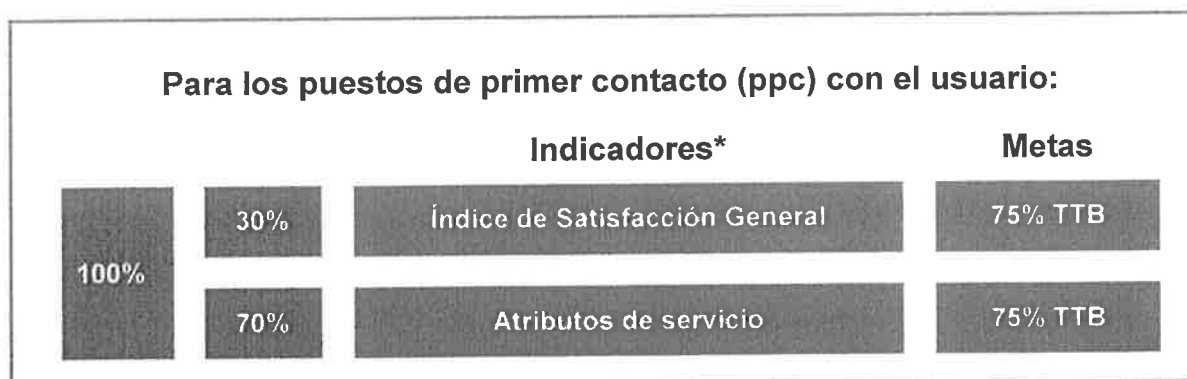
$$\text{Indicador (100\%)} = \text{Satisfacción (30\%)} + \text{Atributo (70\%)}$$

Así, el Índice de Satisfacción General (ISG) mide la experiencia que los usuarios han tenido con el servicio; mientras que los atributos miden los estándares de calidad que los trabajadores aplican en el proceso de atención. El adecuado cumplimiento de los atributos impacta positivamente en el ISG.



Gráfico N° 3

COMPONENTES DEL INDICADOR DE CALIDAD DEL SERVICIO (ICS)



NOTAS:

ICS = Indicador de Calidad del Servicio

Puesto de primer contacto: asistente administrativo, especialista e implantador

TTB = Top to box o porcentaje de evaluaciones positivas

Los coordinadores macrorregionales alcanzarán mensualmente los resultados y avances en el logro del Indicador de Calidad del Servicio (ICS).

2.2.4. Sistema de reconocimiento

Si los equipos son medidos y monitoreados en función de una meta, es importante que los esfuerzos se reconozcan mediante un sistema claro y objetivo, que estimule y promueva la mejora continua y los logros.

Los reconocimientos se darán por macrorregión, a partir de haber obtenido los mejores resultados en el promedio trimestral del ICS, en relación con:

- Las metas de cumplimiento de conductas y protocolos.
- La satisfacción con el servicio brindado, es decir, la calificación que pone el usuario.

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios contempla reconocimientos trimestrales y anuales en función de los resultados de la medición, a nivel individual, por centros y por macrorregión.

2.2.5. Herramientas de gestión para coordinadores

La responsabilidad del coordinador es poner en marcha exitosa el modelo, que provee de todas las herramientas que permiten entrenar, motivar y conducir a los colaboradores hacia la mejora de la satisfacción de los usuarios.

2.3 Componentes que dependen de la gestión de los coordinadores

El buen funcionamiento del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en el CONECTAMEF depende del cumplimiento adecuado de los



cinco componentes expuestos. Los coordinadores de centro son responsables de gestionar directamente tres componentes claves para implementar el estilo de servicio de los centros de atención. Estos son:

- Atributos de servicio.
- Conductas observables y protocolos de atención.
- Herramientas de gestión.

3. Atributos de servicio en los CONECTAMEF

3.1 Definición de atributos de servicio

Los atributos caracterizan el estilo de servicio y distinguen a la entidad. Para responder a las expectativas de los usuarios de los CONECTAMEF, se han seleccionado tres atributos.

Gráfico N° 4

Atributos de servicio



3.2 Descripción de los atributos de servicio

a) Orientación a la excelencia

Un Coordinador de Centro de los CONECTAMEF está orientado a la excelencia cuando en su labor diaria:

- Trabaja con dedicación y empeño. Cumple de manera disciplinada con todos los procedimientos, y respeta los lineamientos y las políticas de la institución, con flexibilidad y apertura al cambio.
- Se siente socio estratégico de los usuarios, por lo que se compromete a contribuir con una gestión eficiente y transparente.
- Emplea toda su capacidad, conocimientos y experiencia para asegurar altos estándares de calidad en el cumplimiento de los objetivos de cada servicio que presta.
- Organiza y planifica el trabajo de manera sinérgica y responsable, y busca brindar soluciones oportunas y eficientes.



b) Disposición a servir

Un Coordinador de Centro de los CONECTAMEF está dispuesto a servir cuando:

- Se preocupa por comprender inquietudes, necesidades y expectativas de cada usuario, para adecuarse a la exigencia y marcar la diferencia en la experiencia de servicio que brinda.
- Evidencia su interés por auxiliar a los usuarios en situaciones de contingencia y transmite el compromiso por ayudar a resolverlas.
- Crea un ambiente cálido, cercano y de mucho respeto en el momento en que interactúa con cada usuario.
- Se preocupa por fortalecer vínculos con los usuarios y de mantener una relación dedicada y de beneficio mutuo.

c) Actuar con integridad

Un Coordinador de Centro de los CONECTAMEF actúa con integridad cuando:

- Ofrece información clara, precisa y de fácil comprensión que responda a las necesidades de los usuarios.
- Se compromete con aquello que está en posibilidad de cumplir y lo cumple. Evita generar falsas expectativas acerca de los servicios.
- Demuestra compromiso con la mejora continua, e identifica oportunidades para optimizar el servicio y enmendar proactivamente cualquier falla o equivocación.

Estos atributos se traducen en conductas y protocolos para los siguientes puestos de los CONECTAMEF:

- Conductas observables:
 1. Especialista.
 2. Implantador.
- Protocolos de atención:
 1. Asistente administrativo.
 2. Especialista.
 3. Implantador.

Las conductas y protocolos son los mecanismos a través de los cuales se aplican los atributos de servicio



4. Conductas observables en los CONECTAMEF

4.1 Definición de conductas observables

Se entiende por conductas observables a las acciones o los comportamientos visibles que debe realizar un colaborador, para confirmar la puesta en práctica del atributo.

4.2 Conductas observables por puesto/función

En los siguientes cuadros se detallan las conductas observables relacionadas con los atributos del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios en los CONECTAMEF.

Puesto/función: Especialista	
Atributo	Descripción de conductas observables
Orientación a la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar ser siempre ágil y eficiente en el proceso de atención. Estar capacitado y manejar todos los conocimientos y las herramientas necesarias. • Anticiparse a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hacer las coordinaciones necesarias para resolverlos y evitar futuros inconvenientes. • Prepararse adecuadamente para cada tipo de servicio, y contar con todos los elementos necesarios para la atención. • Revisar con detenimiento los documentos que recibe y entrega a los usuarios, para verificar que no exista ningún error en ellos que pudiera retrasar los procedimientos. • Planificar el trabajo y hacer seguimiento efectivo a los casos de los usuarios para cumplir con los plazos de servicio. • Preocuparse por hacer un seguimiento semanal de la situación del expediente en curso. • Hacer seguimiento de los casos reportados por los usuarios para dar una solución oportuna.
Disposición a servir	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumplir de manera disciplinada y auténtica con el protocolo de atención. • Escuchar atentamente los requerimientos o las consultas del usuario. Una vez que este haya explicado su caso, resumir brevemente el problema para evidenciar que ha sido comprendido y que existe interés en ayudarlo. • Si el usuario ha experimentado algún problema con el servicio y se crea una situación de tensión, escuchar con atención su queja o insatisfacción y ofrecer una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo. • Buscar ser asertivo en la comunicación, hacer sentir al usuario que su problema tiene toda su atención. Usar frases como "entiendo su malestar", "me imagino cómo se siente", "permítame ayudarlo".



<p>Actuar con integridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse de manera clara y precisa. No generar falsas expectativas sobre los procedimientos ni tiempos para atender los requerimientos. • Preocuparse por brindar información relevante y de utilidad para cada usuario. Mantenerse actualizado sobre los cambios que pudieran existir en las diferentes normas que se manejan en el centro de atención. • Brindar información técnica cuando es requerido. Asegurarse de que el interlocutor haya entendido el mensaje. • Ante cualquier equivocación disculparse y explicar detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.
<p>Puesto/función: Implantador</p>	
<p>Atributo</p>	<p>Descripción de conductas observables</p>
<p>Orientación a la excelencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hacer las coordinaciones necesarias para resolverlos y evitar futuros inconvenientes. • Preocuparse por atender los requerimientos apenas son recibidos. Entender que el tiempo es un factor crítico para el usuario. • Estar bien capacitado y manejar todos los conocimientos y las herramientas necesarios para brindar el servicio ofrecido. • Realizar visitas <i>in situ</i> a las unidades del gobierno nacional (GN), gobierno regional (GR), gobierno local (GL), unidades operativas de organismos públicos (OP), mancomunidades municipales (MM), entidades de tratamiento empresarial (ETES) e institutos viales provinciales (IVP), además de asistencias remotas y asistencias telefónicas para buscar resolver las inquietudes del usuario.
<p>Disposición a servir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumplir de manera disciplinada y auténtica con el protocolo. • Buscar la técnica de comunicación más adecuada para cada tipo de usuario. Generar confianza. • Demostrar tolerancia frente a las diversas consultas del usuario, aun si son repetitivas o de respuesta evidente. • Si el usuario ha experimentado algún inconveniente con el servicio y se crea una situación de tensión, escuchar con atención su queja o insatisfacción y ofrecer una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo.
<p>Actuar con integridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocuparse por confirmar que el usuario ha entendido y comprendido la asesoría/información brindada. • Ofrecer información clara y precisa, no generar falsas expectativas respecto a los tiempos de atención y procedimientos que se requieren para implantar el sistema. • Brindar la información técnica que se requiera. Asegurarse de que el interlocutor haya entendido el mensaje. • Ante cualquier equivocación disculparse y explicar detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.



5. Protocolos de atención en los CONECTAMEF

5.1 Definición de protocolo de atención

Los protocolos de atención son guías para facilitar la comunicación y la interacción con los usuarios en el momento de la atención.

5.2 Protocolo de atención para el asistente administrativo

El siguiente es el protocolo de atención para el asistente administrativo del CONECTAMEF, con recomendaciones para cada momento del proceso:

Puesto/función: Asistente administrativo - Atención en oficina		
Proceso de atención	¿Qué decir?	¿Cómo se hace?
Saludo y bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> • “Buenos días/tardes” • “Bienvenido(a) al CONECTAMEF” 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • Hacer conexión con la mirada. • Mantener visible el solapero.
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> • “¿En qué lo(a) podemos ayudar/atender/servir?” 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer proactivamente ayuda para orientar al usuario. • Escuchar atentamente el requerimiento del usuario.
	<p>En caso de que el usuario sepa quién es el especialista que lo atenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Por favor, pase y tome asiento” • “En un momento será atendido” <p>En caso de que el usuario no sepa quién es el especialista que lo atenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Por favor, pase y tome asiento” • “En breves minutos será gustosamente atendido por –nombre del especialista–” • “Cualquier duda o consulta, estoy para servirlo” <p>En caso de que no esté el especialista</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Le facilito el contacto con el especialista para que coordine otra cita” • “Si desea, puede regresar –mencionar fecha y hora– para ubicar a –nombre del especialista–” 	<ul style="list-style-type: none"> • En el momento de invitar al usuario al lugar de espera, indicar con la mano o acompañarlo. • Acompañar la despedida con un gesto amable y una mirada que demuestre calidez.



5.3 Protocolo de atención para el especialista

El siguiente es el protocolo de atención para el especialista del CONECTAMEF, con recomendaciones para cada momento del proceso:

Puesto/función: Especialista - Atención en oficina		
Proceso de atención	¿Qué decir?	¿Cómo se hace?
Saludo y presentación	<p>En el primer contacto con el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Buenos días/tarde, señor(a)” • “Tome asiento, por favor” • “Bienvenido al CONECTAMEF” • “Usted es –nombre del usuario–” • “Mucho gusto, mi nombre es – nombre del especialista– y tendré el placer de atenderlo” 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • En el momento de presentarse, extender la mano al usuario para saludarlo. • Mantener visible el solapero.
Ofrecimiento del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a) –nombre del usuario–” • “Dígame, por favor, en qué puedo ayudarlo(a)” <p>(Realizar operaciones propias del servicio y seguir conductas observables)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar con atención y adoptar una postura que demuestre seguridad e interés. Si es necesario, tomar nota. • Realizar ligeros movimientos con la cabeza en señal de comprensión y preocupación ante la información que brinda el usuario. • No dejar de hacer conexión con la mirada.
Confirmación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a) –nombre del usuario–, antes de terminar con la atención me gustaría que revisemos juntos la información que le he brindado y confirmemos cuáles son los siguientes pasos...” (si viene al caso) 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar con el usuario la clara comprensión de la información más relevante que ha sido brindada. • De ser posible, invitarlo a tomar nota.
Despedida y buen deseo	<ul style="list-style-type: none"> • “Eso sería todo, señor(a) –nombre del usuario–” • “¿Alguna consulta adicional en que pueda ayudarlo(a)?” • “Muchas gracias por su visita” • “¡Que tenga un buen día y recuerde que estamos para servirlo(a)!” 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestre seguridad y calidez. • Extender la mano al usuario para despedirse.



5.4 Protocolo de atención para el implantador

El siguiente es el protocolo de atención para el implantador del CONECTAMEF, con recomendaciones para cada momento del proceso:

Puesto/función: Implantador - Atención por visita al usuario		
Proceso de atención	¿Qué decir?	¿Cómo se hace?
Saludo y presentación	<p>En el primer contacto con el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Buenos días/tardes, mi nombre es – nombre del implantador-” • “Vengo del CONECTAMEF” • “Disculpe, ¿usted es el señor(a) – nombre del usuario-?” <p>Si el usuario confirma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a) – nombre del usuario-, mucho gusto” 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • En el momento de saludar, hacer contacto visual con el usuario. • En el momento de presentarse, extender la mano al usuario para saludarlo. Entregar una tarjeta de presentación solo si es necesario. • Mantener visible su identificación.
Confirmación del servicio	<p>Una vez culminada la presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a) – nombre del usuario-, el motivo de mi visita es por – mencionar motivo-” <p>(Realizar operaciones propias del servicio y seguir conductas observables)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No perder la conexión con la mirada.
Despedida y agradecimiento	<p>Una vez concluido el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Señor (a) – nombre del usuario-, eso sería todo” • “¿Tiene usted alguna consulta adicional?” <p>Cuando el usuario haya absuelto todas sus dudas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Ha sido un gusto poder ayudarlo” • “Recuerde que estamos para servirlo” • “¡Que tenga un buen día/tarde!” • “Gracias por llamar a CONECTAMEF” 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar absolver todas las dudas del usuario. • Acompañar la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestre seguridad y cercanía. • Extender la mano al usuario para despedirse. • Al despedirse, mantener la comunicación abierta y quedar a disposición del usuario.

6. Características del rol del líder en los CONECTAMEF

La puesta en marcha exitosa de las conductas observables y atributos es responsabilidad de los coordinadores. Para que lo logren es clave cumplir con tres roles que se describen a continuación:



6.1 Comprometer al equipo con la mejora del servicio

Atender con excelencia no es algo que se pueda imponer ni demandar, sino que es fundamental contar con un equipo comprometido con la mejora del servicio que esté dispuesto a poner en práctica las conductas observables y los protocolos.

Para lograr este compromiso son necesarias tres condiciones:

- Comunicar la meta que se quiere lograr en el cumplimiento de las conductas observables y los protocolos con el equipo.
- Promover y convocar una amplia participación del equipo en la construcción de las estrategias para generar mejoras y alcanzar la meta.
- Reconocer semanalmente el esfuerzo y celebrar los logros que se van alcanzando en la mejora del servicio.

6.2 Actuar como mentor en el servicio

Para mejorar el servicio es necesario actuar como mentores, que significa entrenar a los colaboradores permanentemente, en particular cuando están frente a los usuarios brindando el servicio. Es importante para lograrlo:

- Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de cada colaborador y del equipo en conjunto.
- Brindar retroalimentación a cada colaborador sobre la aplicación de conductas y protocolos, y guiarlo en su plan personal de mejora.
- Trabajar con el equipo diseñando planes de mejora continua, en función de la meta a lograr.

6.3 Ser ejemplo

Se podrá tener legitimidad como mentor e inspirar y motivar la mejora en la atención del equipo si el coordinador es ejemplo de cumplimiento de las conductas y los protocolos.

7. Herramientas para gestionar la calidad del servicio en los CONECTAMEF

Para cumplir con el rol de líder de la mejora del servicio, el coordinador cuenta con un set de rutinas de trabajo y herramientas de gestión llamado Sistema de Supervisión en Calidad de Servicio, y que propone cuatro tipos de actividades que permitirán construir el estilo de servicio. Estas son:

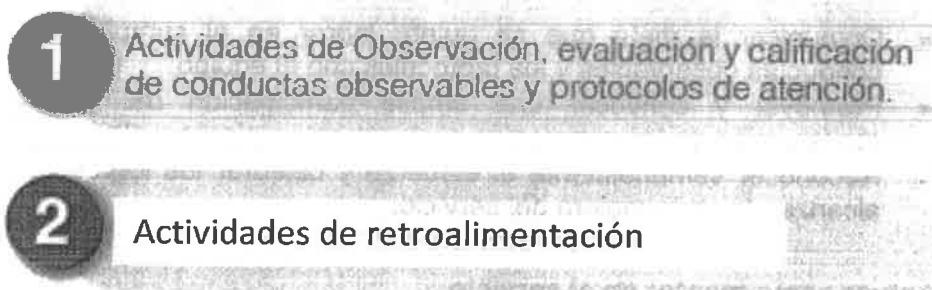
- Supervisión del día a día.
- Reunión semanal de equipo.
- Reunión individual de desempeño.
- Reunión mensual/trimestral de equipo.



7.1 Actividad 1: supervisión del día a día

Para poder orientar a los colaboradores en el cumplimiento de conductas observables y protocolos, es muy útil para el coordinador supervisar el día a día. Esta supervisión implica dos pasos o tareas a seguir.

Gráfico N° 5



7.1.1. Observación, evaluación y calificación

¿Cómo se realiza la observación?

- Acompañar al especialista/implantador/asistente durante la prestación del servicio y observar la interacción con el usuario.
- En el proceso de observación, verificar el cumplimiento de los comportamientos esperados con la ayuda de una guía de observación de conductas observables² y protocolos³.
- Cada día se debe observar a un colaborador para, en el lapso de una a dos semanas, haber analizado a todos. Cuando se complete el equipo, repetir la rutina.

¿Cómo se realiza la evaluación?

- La evaluación se realiza usando los *check list* o guías de observación.
- Con estos *check list* se verifica y evalúa el desarrollo de cada conducta observable y de las pautas del protocolo de atención, por parte del colaborador.
- El resultado final que se busca es el promedio del equipo (el promedio de todos los colaboradores).

¿Cómo se realiza la calificación?

- La calificación tiene como meta lograr el 80% de cumplimiento de conductas observables y protocolos de atención, y se obtiene a través de un sistema de regla de tres simple.

² Ver anexo n° 1: guía de observación de conductas observables del especialista e implantador.

³ Ver anexo n° 2: guías de observación de protocolo de atención del asistente administrativo, especialista e implantador.



- Ejemplo 1. Si en el *check list* de conductas observables, el colaborador ha cumplido con diez conductas de quince, su calificación sería $(10 \cdot 100) / 15 = 66.6\%$. Esta fórmula se describe a continuación.

Fórmula de calificación: conductas observables

$$\frac{\text{n}^\circ \text{ de conductas cumplidas} \times 100}{(\text{n}^\circ \text{ total de conductas})}$$

- Ejemplo 2. Si en el *check list* del protocolo de atención, el colaborador obtiene un puntaje de treinta, sobre un total máximo de cuarenta y cinco, su calificación sería $(30 \cdot 100) / 45 = 66.6\%$. Esta fórmula se describe a continuación.

Fórmula de calificación: protocolos de atención

$$\frac{\text{n}^\circ \text{ de puntaje total de evaluación} \times 100}{\text{n}^\circ \text{ de puntaje máximo de evaluación}}$$

- Luego de esto, se promedian los resultados individuales de todos los colaboradores del CONECTAMEF para obtener la evaluación del equipo. La forma de evaluar los resultados se detalla en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 6

Evaluación del equipo CONECTAMEF

Pesos	ppc	ICS	% de cumplimiento	Meta
85%	Implantador	%TTB	%	80%
	Especialista 1	%TTB	%	
	Especialista 2	%TTB	%	
	Especialista 3	%TTB	%	
15%	Asistente administrativo	% Cumplimiento	%	

- Los resultados permitirán identificar las oportunidades de mejora y las fortalezas del equipo. Asimismo serán un insumo para trabajar en planes de mejora.

¿Qué se hace con los resultados?

- El producto final de la evaluación es el reporte de los resultados.



- Cada semana el coordinador de centro deberá reportar los resultados del equipo al coordinador macrorregional (con el porcentaje de cumplimiento de los atributos y protocolos de la atención).
- El objetivo principal es identificar las brechas entre los resultados obtenidos y la meta a alcanzar, y definir dónde están las oportunidades de mejora del equipo sobre las que se podrá trabajar en la reunión semanal.

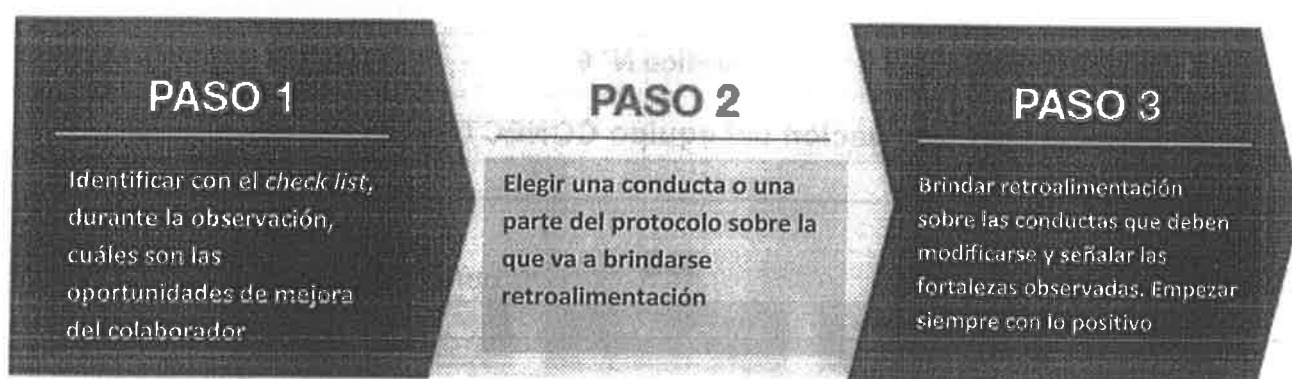
7.1.2. Retroalimentación

Luego de cada observación individual es muy importante brindar retroalimentación al colaborador en privado, con el objetivo de motivar en él la mejora de su desempeño en el cumplimiento de las conductas y protocolos.

Esto se logra señalando las fortalezas observadas y las áreas en las que muestra oportunidades de mejora.

Para dar retroalimentación efectiva o *feedback* se sugieren tres pasos:

Gráfico N° 7



El *feedback* es efectivo si se da en privado, se centra en una conducta específica a mejorar y se empieza señalando los aspectos positivos observados.

7.2 Actividad 2: reunión semanal de calidad

La herramienta más potente para generar compromiso en el equipo con la mejora del servicio y la puesta en marcha de conductas y protocolos es tener una reunión semanal de calidad. En estas reuniones se comunica y analiza, en conjunto, los resultados del reporte semanal del monitoreo de conductas observables y protocolos de atención del equipo.

¿Cuál es el propósito de la reunión?

Involucrar al equipo en el planteamiento de alternativas y estrategias para:

- El mejor cumplimiento de las conductas y protocolos.
- La mejora integral del servicio en el centro de atención.



¿Quiénes participan en la reunión?

- El coordinador del centro, quien se encarga de conducir la reunión.
- Todos los colaboradores del centro.
- Es muy importante que todos participen para crear espíritu de equipo.

¿Cuál es la metodología?

Para dirigir una reunión de calidad, el coordinador del centro debe seguir tres pasos:

Paso 1: antes de la reunión

- Revisar el reporte semanal de observaciones realizadas.
- Comparar los resultados de la semana actual con la anterior, para ver avances o retrocesos (analizar las tendencias).
- Revisar el reporte de las encuestas mensuales y compararlo con los resultados obtenidos en el monitoreo.
- Preparar algunas ideas de mejora a compartir con el equipo.
- Revisar los acuerdos de la reunión anterior (la meta de mejora y las estrategias de equipo) y verificar si se han cumplido.
- La reunión gira alrededor del cumplimiento de atributos, conductas y protocolos.

Paso 2: durante la reunión

La reunión de calidad tiene que ser corta y amena. El plazo recomendable es 15 minutos. Para esto se aconseja dividirla en tres bloques:

Bloque 1: dar la bienvenida

- Iniciar la reunión con una dinámica o ejercicio motivador. La cita se puede encargar previamente a un colaborador, de manera rotativa.
- Felicitar siempre, de manera general, los resultados positivos o los avances que ha obtenido el equipo (en el promedio general).
- Es muy importante ir preparado, para tener reconocimiento y liderazgo.

Bloque 2: revisión de resultados de la semana

- Presentar el promedio de cumplimiento de conductas y protocolos del equipo en la semana.
- Recordar la meta de la reunión anterior e indicar si se ha cumplido o no.
- Identificar con el equipo cuáles han sido los factores de éxito (si se ha cumplido la meta) o las barreras (si no se han cumplido) que están condicionando los resultados.
- Es muy importante que todos participen y planteen sus puntos de vista en el diagnóstico.

Bloque 3: establecimiento de compromisos para la semana siguiente

- Establecer con el equipo una meta para la siguiente semana.



- Acordar qué acción se llevará a cabo para lograr la meta.
- Es muy importante definir con mucha claridad qué harán y cómo se lograrán las metas, y asignar al responsable del seguimiento. Esto debe quedar por escrito en un acta⁴.

7.3 Actividad 3: reunión mensual de desempeño individual

Para fortalecer el compromiso con la mejora en el desempeño individual, se recomienda al coordinador del centro tener una reunión mensual de balance de desempeño con cada colaborador del equipo.

¿Cuál es el objetivo de esta reunión?

Trabajar con cada colaborador en la mejora continua de su desempeño en calidad de servicio.

¿En qué se diferencia la reunión de retroalimentación?

La reunión de retroalimentación es más corta y centrada en una conducta a mejorar. En la reunión de desempeño, la idea es contar con más tiempo para que el colaborador haga un balance de sus fortalezas y oportunidades de mejora en el cumplimiento del modelo de servicio y pueda establecer su propio plan de mejora.

¿Qué herramientas se usan?

Existen dos herramientas: el reporte mensual de encuestas de satisfacción que alcanzará el coordinador macrorregional, y el reporte de cumplimiento de conductas observables y protocolos de atención al usuario.

¿Cuál es la metodología?

Para conducir una reunión mensual de desempeño hay que seguir tres pasos:

Paso 1: antes de la reunión

- Revisar los reportes individuales consolidados que se generan a partir de los estudios de satisfacción y cumplimiento de protocolos de atención al usuario.
- Establecer un cronograma de reuniones con cada miembro del equipo. Escoger primero a los colaboradores que tienen el desempeño más bajo en el trimestre, según su ICS.
- Revisar los acuerdos de mejora de la sesión anterior y determinar si hubo avances (revisar el acta anterior).

Paso 2: durante la reunión

Se recomienda dividir la reunión de desempeño en tres bloques:

⁴ Ver anexo nº 3: Acta de reunión y seguimiento.



Bloque 1: dar la bienvenida

- Empezar preguntando al colaborador cómo le va y cómo se siente en el trabajo.
- Mencionar los objetivos de la reunión.
- Resaltar los aspectos positivos para luego trabajar en las oportunidades de mejora.

Bloque 2: revisión de resultados

- Revisar junto con el colaborador los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción (índice de satisfacción, atributos de servicio o cumplimiento de protocolos, según perfil).
- Analizar con el colaborador las razones de los resultados, e identificar fortalezas y oportunidades de mejora.
- Dejar que el colaborador exprese sus puntos de vista.

Bloque 3: establecer compromisos de mejora

- Ayudar al colaborador a definir una meta de mejora para el siguiente trimestre y cuáles serán las actividades que realizará para lograrlo.
- Mencionar cuál será el apoyo del coordinador en el proceso de mejora.
- Es importante poner los acuerdos por escrito en un acta.

7.4 Actividad 4: reunión mensual/trimestral de revisión de resultados

Una vez al mes la reunión de calidad toma un giro distinto, ya que se dedica a revisar y analizar los resultados del reporte mensual o trimestral, según correspondan, de encuestas de satisfacción que entrega el coordinador macrorregional.

¿Cuál es el objetivo de esta reunión?

Conocer cuál es el impacto que ha tenido en los usuarios el servicio brindado en el mes o trimestre, y definir las estrategias para mejorar la experiencia de servicio.

¿Cuál es la diferencia con la reunión semanal?

En las reuniones semanales ordinarias se revisa el reporte del monitoreo de aplicación de conductas y protocolos que elaboran los coordinadores. La reunión mensual debe ser un poco más extensa porque se revisan los resultados de lo que ha percibido el usuario respecto del servicio, es decir, cuál ha sido su experiencia.

En esta reunión se puede constatar en qué medida el esfuerzo realizado semanalmente en la aplicación de conductas y protocolos está rindiendo frutos.



¿Cuál es la metodología?

Para conducir la reunión mensual o trimestral se recomienda seguir tres pasos:

Paso 1: antes de la reunión

- Revisar los reportes mensuales de las encuestas de satisfacción.
- Hacer una comparación con meses anteriores y con los reportes de cumplimiento de conductas.
- Resumir las conclusiones respecto de avances y oportunidades de mejora.
- Plantear la nueva meta para el mes o trimestre y preparar algunas ideas de mejora a compartir con el equipo.
- Cuando la reunión mensual corresponda al cumplimiento de un trimestre, seguir la misma dinámica presentada, pero con los resultados de los reportes trimestrales, y preparar las actividades de reconocimiento según los lineamientos vigentes para los CONECTAMEF.
- Es muy importante que todos los colaboradores estén convocados a la reunión.

Paso 2: durante la reunión

Se recomienda dividir la reunión de resultados en tres bloques:

Bloque 1: dar la bienvenida

- Iniciar con una dinámica o ejercicio motivador, que puede estar a cargo de un colaborador.
- Felicitar de manera general los resultados positivos obtenidos por el equipo en el mes o trimestre (en el promedio general).
- Recordar los objetivos y la importancia de la reunión.

Bloque 2: compartir los resultados del estatus y el diagnóstico

- Mostrar el promedio de cumplimiento del equipo en el periodo (meta, índice de satisfacción y atributos). Compararlo con los resultados de los dos meses anteriores para ver avances o retrocesos.
- Relacionar los resultados del reporte de las encuestas de satisfacción con los de la supervisión diaria.
- Recordar la meta del trimestre anterior e indicar si se ha cumplido.
- Identificar y analizar con el equipo factores de éxito o las barreras que condicionan los resultados.
- Pedir a los colaboradores que propongan ideas de mejora.
- El éxito de la reunión radica en que todos participen y den a conocer sus puntos de vista.

Bloque 3: establecer compromisos

- Establecer con el equipo una meta para el siguiente mes o trimestre.
- Acordar qué acciones se llevarán a cabo para lograr la meta.
- Es muy importante definir con mucha claridad qué harán, cómo lo lograrán y asignar a un responsable del seguimiento. Ponerlo por escrito en un acta que llegue a todos.



**Juntos podemos construir un estilo de servicio que nos
distinga como institución, como personas y como
profesionales.
¡Dejemos huella!**



8. Anexos



Anexo 1: Guía de observación de conductas observables del especialista

Nombre:

Fecha:

Cliente atendido:

DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS OBSERVABLES		EVALUACIÓN		
		SÍ	NO	Observaciones
1	ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA			
a)	Busca ser siempre ágil y eficiente en el proceso de atención. Está capacitado y maneja todos los conocimientos y las herramientas necesarios.			
b)	Se anticipa a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hace las coordinaciones necesarias para resolverlos y evitar futuros inconvenientes.			
c)	Se prepara adecuadamente para cada tipo de servicio, y cuenta con todos los elementos que requiere la atención.			
d)	Revisa con detenimiento los documentos que recibe y entrega a los usuarios, para verificar que no exista ningún error en ellos que pudiera retrasar los procedimientos.			
e)	Planifica el trabajo y hacer seguimiento efectivo a los casos de los usuarios para cumplir con los plazos de servicio.			
f)	Se preocupa por hacer un seguimiento semanal de la situación del expediente en curso.			
g)	Hace seguimiento de los casos reportados por los usuarios para dar una solución oportuna.			
2	DISPOSICIÓN A SERVIR			
a)	Crea un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumple de manera disciplinada y auténtica con el protocolo de atención.			
b)	Escucha atentamente los requerimientos o las consultas del usuario. Una vez que este haya explicado su caso, resume brevemente el problema para evidenciar que ha sido comprendido y que existe interés en ayudarlo.			
c)	Si el usuario ha experimentado algún problema con el servicio y se crea una situación de tensión, escucha con atención su queja o insatisfacción y ofrece una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo.			
d)	Busca ser asertivo en la comunicación, hace sentir al usuario que su problema tiene toda su atención. Usa frases como "entiendo su malestar", "me imagino cómo se siente", "permítame ayudarlo".			
3	ACTUAR CON INTEGRIDAD			
a)	Se comunica de manera clara y precisa. No genera falsas expectativas sobre los procedimientos ni tiempos para atender los requerimientos del usuario.			
b)	Se preocupa por brindar información relevante y de utilidad para cada usuario. Se mantiene actualizado sobre los cambios que pudieran existir en las diferentes normativas que se manejan en el centro de atención.			
c)	Brinda información técnica cuando es requerido. Se asegura de que el interlocutor haya entendido el mensaje.			
d)	Ante cualquier equivocación se disculpa y explica detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.			
TOTAL:				

COMENTARIOS:



Anexo 2: Guía de observación de conductas observables del implantador

Nombre:

Fecha: / /

Cliente atendido:

DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS OBSERVABLES		EVALUACIÓN		
1	ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	SÍ	NO	Observaciones
a)	Se anticipa a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hace las coordinaciones necesarias para resolverlos y evitar futuros inconvenientes.			
b)	Se preocupa por atender los requerimientos apenas se reciban. Entiende que el tiempo es un factor crítico para el usuario.			
c)	Está bien capacitado y maneja todos los conocimientos y las herramientas necesarias para brindar el servicio ofrecido.			
d)	Realiza visitas <i>in situ</i> a las unidades del gobierno nacional (GN), gobierno regional (GR), gobierno local (GL), unidades operativas de organismos públicos (OP), mancomunidades municipales (MM), entidades de tratamiento empresarial (ETES) e institutos viales provinciales (IVP), además de asistencias remotas y asistencias telefónicas para buscar resolver las inquietudes del usuario.			
2	DISPOSICIÓN A SERVIR			
a)	Crea un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumple de manera disciplinada y auténtica con el protocolo de atención.			
b)	Busca la técnica de comunicación más adecuada para cada tipo de usuario. Genera confianza.			
c)	Demuestra tolerancia frente a las diversas consultas del usuario, aun si son repetitivas o de respuesta evidente.			
d)	Si el usuario ha experimentado algún problema con el servicio y se crea una situación de tensión, escucha con atención su queja o insatisfacción y ofrecer una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo.			
3	ACTUAR CON INTEGRIDAD			
a)	Se preocupa por confirmar que el usuario ha entendido y comprendido la asesoría/información brindada.			
b)	Ofrece información clara y precisa, no genera falsas expectativas respecto a los tiempos de atención y procedimientos que se requieren para implantar el sistema.			
c)	Brinda la información técnica que se requiera. Se asegura de que el interlocutor haya entendido el mensaje.			
d)	Ante cualquier equivocación se disculpa y explica detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.			
TOTAL:				

COMENTARIOS:



Anexo 3: Guía de observación de protocolos de atención del asistente administrativo

Nombre:

Fecha: / /

Usuario atendido:

I.		Evaluación			
		1	2	3	Total
1	SALUDO Y PRESENTACIÓN				
a)	Se presenta: "Buenos días/tardes, mi nombre es – nombre del asistente administrativo-, bienvenido al CONECTAMEF".				
b)	Acompaña la bienvenida con un gesto amable.				
c)	Hace contacto visual, demostrando seguridad y actitud de servicio.				
2	CONSULTA				
a)	Expresa: "¿En qué lo podemos ayudar/atender/servir?"				
b)	Ofrece proactivamente ayuda para orientar al usuario.				
c)	Escucha atentamente el requerimiento del usuario.				
3	EN CASO EL USUARIO SEPA QUIÉN ES EL ESPECIALISTA QUE LO ATENDERÁ				
a)	Dice: "Por favor, pase y tome asiento".				
b)	Precisa: "En un momento, será atendido".				
c)	Al momento de invitar al usuario, al lugar de espera, le indica con la mano o lo acompaña.				
d)	Acompaña la despedida con un gesto amable y una mirada que demuestre calidez.				
4	EN CASO DE QUE EL USUARIO NO SEPA QUIÉN ES EL ESPECIALISTA QUE LO ATENDERÁ				
a)	Dice: "Por favor, pase y tome asiento".				
b)	Precisa: "En breves minutos será gustosamente atendido por –nombre del especialista–".				
c)	Destaca: "Cualquier duda o consulta, estoy para servirlo".				
5	EN CASO DE QUE NO ESTÉ EL ESPECIALISTA:				
a)	Dice: "Le facilito el contacto del especialista para que coordine otra cita".				
b)	Orienta: "Si desea puede regresar –mencionar fecha y hora- para ubicar a –nombre del especialista–".				

CALIFICACIÓN: (1) No lo hace (2) Lo hace regular (3) Lo hace bien NA (No aplica)

COMENTARIOS:



Anexo 4: Guía de observación de protocolos de atención del especialista

Nombre:

Fecha: / /

Usuario atendido:

I.		Evaluación			
		1	2	3	Total
1	SALUDO Y PRESENTACIÓN				
a)	Saluda: "Buenos días/tardes, señor(a)"				
b)	Expresa: "Bienvenido al CONECTAMEF. ¿Cuál es su nombre?"				
c)	Se presenta: "Mucho gusto, mi nombre es –nombre del especialista– y tendré el gusto de atenderlo". Acompaña la bienvenida con un gesto amable y hace contacto visual, demostrando disposición y profesionalismo.				
d)	Al momento de presentarse, extiende la mano al usuario para saludarlo.				
e)	Mantiene visible su solapero.				
2	OFRECIMIENTO DEL SERVICIO				
a)	Expresa: "Dígame, por favor, Sr (a) – nombre del usuario- ¿en qué puedo ayudarlo(a)?"				
b)	Escucha con atención y adopta una postura que demuestra seguridad e interés. Si es necesario, toma nota.				
c)	Realiza ligeros movimientos con la cabeza en señal de comprensión y preocupación ante la información que brinda el usuario.				
3	CONFIRMACIÓN DEL SERVICIO				
a)	Precisa: "Señor(a) -nombre del usuario-, antes de terminar con la atención me gustaría que revisemos juntos la información que le he brindado y confirmemos cuáles son los siguientes pasos..." (si viene al caso).				
b)	Confirma con el usuario la clara comprensión de la información más relevante que le ha brindado.				
4	EN CASO DE QUE EL USUARIO NO SEPA QUIÉN ES EL ESPECIALISTA QUE LO ATENDERÁ				
a)	Pregunta: "¿Alguna consulta adicional en que pueda ayudarlo(a)?"				
b)	Dice: "Eso sería todo, señor(a) –nombre del usuario–"				
c)	Expresa: "Muchas gracias por su visita".				
d)	Finaliza: "¡Que tenga un buen día, y recuerde que estamos para servirlo(a)!".				
e)	Acompaña la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestran seguridad y calidez.				
f)	Extiende la mano al usuario para despedirse.				

CALIFICACIÓN: (1) No lo hace (2) Lo hace regular (3) Lo hace bien NA (No aplica)
COMENTARIOS:



Anexo 5: Guía de observación de protocolos de atención del implantador

Nombre:

Fecha: / /

Usuario atendido:

I.		Evaluación			
		1	2	3	Total
1	SALUDO Y PRESENTACIÓN				
a)	Saluda: "Buenos días/tardes, señor(a), mi nombre es – nombre del implantador-".				
b)	"Vengo del CONECTAMEF – sede-".				
c)	"Disculpe, usted es el señor(a) – nombre del usuario-?".				
d)	Si el usuario confirma: "Señor(a) – nombre del usuario-, mucho gusto".				
e)	Acompaña la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestra seguridad y actitud de servicio.				
f)	Al momento de saludar, hace contacto visual con el usuario.				
g)	Al momento de presentarse, extiende la mano al usuario para saludarlo.				
h)	Mantiene visible su identificación.				
2	CONFIRMACIÓN DEL SERVICIO				
a)	Luego de la presentación, dice: "Señor(a) - nombre del usuario-, el motivo de mi visita es por -mencionar motivo-".				
3	DESPEDIDA Y BUEN DESEO				
a)	a) Concluido el servicio, procura absolver todas las dudas del usuario:				
b)	"Señor(a) -nombre del usuario-, eso sería todo. ¿Tiene usted alguna consulta adicional?"				
c)	Cuando el usuario haya absuelto todas sus dudas, acompaña la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestran seguridad y cercanía.				
d)	Extiende la mano al usuario para despedirse.				
e)	Se despide, manteniendo la comunicación abierta y quedando a su disposición.				
f)	Dice: "Ha sido un gusto poder ayudarlo"				
g)	Precisa: "Recuerde que estamos para servirlo"				
h)	Expresa: "¡Que tenga un buen día/tarde!"				
i)	Agradece: "Gracias por llamar a CONECTAMEF"				

CALIFICACIÓN: (1) No lo hace (2) Lo hace regular (3) Lo hace bien NA (No aplica)

COMENTARIOS:



Anexo 6: Acta de reunión y seguimiento mensual - trimestral

Acta de reunión y seguimiento mensual- trimestral		
Fecha:	Participantes:	
Tema tratado:	Meta acordada:	
Planes de acción para cumplir con la meta:	Responsable de supervisar el cumplimiento:	Responsable de la dinámica de la próxima semana:
Observaciones:		
<p><i>Nota: Se deberá adjuntar el acta al reporte de resultados a archivar.</i></p>		



Manual del Asistente Administrativo

Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas



(c) Ministerio de Economía y Finanzas - Oficina General de Servicios al Usuario
(OGSU)

Jr. Junín 319, Lima, Lima, Perú

www.mef.gob.pe/conectamef

Primera edición: septiembre de 2014



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
1. Objetivos del Manual.....	5
2. Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en los CONECTAMEF.....	5
2.1. Definición del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en los CONECTAMEF	5
2.2. Componentes del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios....	6
2.3. Componentes que dependen de la gestión de los asistentes administrativos	9
3. Atributos de servicio en los CONECTAMEF	10
3.1. Definición de atributos de servicio	10
3.2. Descripción de los atributos de servicio.....	10
4. Protocolos de atención en los CONECTAMEF.....	11
4.1. Definición de protocolo de atención.....	11
4.2. Protocolo de atención para asistentes administrativos.....	11
5. Herramientas para la gestión de la calidad del servicio en los CONECTAMEF.....	12
5.1. Actividad 1: supervisión del día a día	13
6. Compromiso con el servicio al usuario	17
7. Anexo.....	19



PRESENTACIÓN

ESTIMADOS ASISTENTES ADMINISTRATIVOS:

El reto de la competitividad, que hoy desafía a nuestro país para dar un salto cualitativo en los indicadores de desarrollo, plantea a las instituciones la doble necesidad de distinguirse por su capacidad de gestión, y por la calidad de su servicio y atención al usuario.

En ese sentido, la Oficina General de Servicios al Usuario (OGSU) continúa con el desarrollo de acciones dirigidas a mejorar los estándares de servicio en la atención que se brinda a los usuarios de los Centros de Servicios de Atención al Usuario (CONECTAMEF), con la finalidad de adecuarnos a los estándares propuestos por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública, aprobado con Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM, publicada el 19 de junio del 2013.

La excelencia en el servicio, que garantiza elevar los estándares de satisfacción en nuestros usuarios, es una meta que se logra a partir de dos factores: estandarización y compromiso de todo el equipo. Para lograr este propósito, nuestra institución presenta el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, que ofrece los lineamientos y las herramientas para forjar una cultura común de servicio en cada CONECTAMEF.

Su activa participación como asistentes administrativos es pieza clave para plasmar en nuestras labores diarias los lineamientos de atención y servicio que propone el modelo. Esto significa comprender el alto valor que una atención y comunicación de excelencia tiene, no solo para la institución, sino también para nuestro crecimiento personal y profesional. Está demostrado que en temas de servicio nadie mejora su desempeño por exigencia de terceros, sino por la disposición y la convicción de que es un deber que emana de nuestra función, además de ser parte de nuestros deseos de mejora y superación.

Conocedores del trabajo que realizan, este manual busca apoyarlos en el mejor desempeño de sus funciones, para cumplir el propósito de mejora en la atención al usuario, con herramientas necesarias para manejarse en toda circunstancia como un verdadero experto en servicios.



Manual del Asistente Administrativo en el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios

1. Objetivos del Manual

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios tiene la finalidad de mejorar los indicadores actuales de satisfacción con la atención que estos reciben por parte de los servidores que laboran en los Centros de Servicios de Atención al Usuario (CONNECTAMEF). Su puesta en práctica adecuada y completa garantiza este propósito.

Este manual se presenta como una guía y herramienta útil para aplicar los lineamientos que el modelo plantea en las labores diarias que realizan los colaboradores en los CONNECTAMEF.

En esta línea, el manual tiene los siguientes objetivos específicos:

- a) Presentar y explicar el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios y sus componentes.
- b) Dar a conocer el rol y las responsabilidades del asistente administrativo en la puesta en práctica del manual.
- c) Brindar la metodología y las herramientas para incorporar en las rutinas de servicio los atributos, las conductas y los protocolos que el modelo propone.

2. Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en los CONNECTAMEF

2.1. Definición del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en los CONNECTAMEF

Cualquier propósito de mejora continua de indicadores que tenga una institución, sea esta en una unidad administrativa, un órgano o en toda la entidad, requiere de un proceso en el que se integren lógicamente todos los componentes que inciden o afectan el logro de tal indicador, y hagan sinergia en el proceso.

El avance en los estándares de atención no escapa a esta premisa. Para que una institución, un proceso o un área logren una mejora continua en los indicadores de satisfacción de los usuarios es necesario contar con un sistema articulado de componentes.

Partiendo de esta idea, se ha diseñado un Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios para mejorar los estándares de satisfacción del

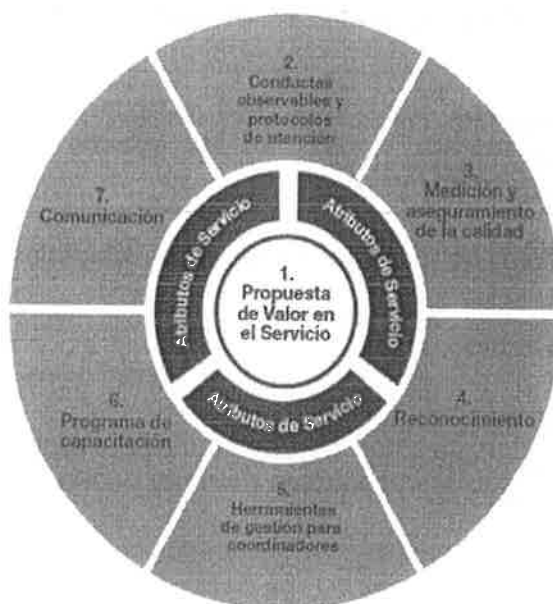


usuario, un proceso propio y original acorde con la naturaleza de la misión¹, las responsabilidades y las características de este Ministerio.

El siguiente cuadro describe gráficamente el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios.

Gráfico N° 1

Esquema general del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios de Atención al Usuario



2.2. Componentes del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, diseñado para mejorar los indicadores de satisfacción de los usuarios que acuden a los CONECTAMEF, consta de cinco componentes generales que se pueden observar en el siguiente cuadro:

¹ Misión CONECTAMEF. Orientar, capacitar y facilitar a las autoridades, funcionarios, servidores y ciudadanos sobre el manejo de las herramientas que permitan lograr una gestión eficiente y transparente para el bienestar del ciudadano.



Gráfico N° 2

Componentes Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas - CONECTAMEF



A continuación, se desarrolla cada componente que forma parte del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas en los CONECTAMEF, y se define cuáles de ellos corresponden a la labor que desempeñan los asistentes administrativos.

2.2.1. Propuesta de valor en el servicio: un concepto propio de calidad

Para lograr la excelencia en la atención al usuario, la institución requiere contar con un concepto común de calidad de servicio. Es decir, todos los que laboran en los CONECTAMEF deben compartir una sola definición de lo que significa atender con calidad.

Esta definición tiene que responder, y reflejar la misión y los valores de la institución, pero también recoger las expectativas de los usuarios con relación al servicio. Esto se plasma en los atributos de servicio (ver numeral 3). La puesta en práctica de ellos reflejará un estilo de servicio propio que distingue a la entidad.

2.2.2. Conductas observables y protocolos de atención

Para que los colaboradores puedan llevar a la práctica los atributos de servicio, estos se traducen en conductas observables y protocolos de atención para cada uno de los puestos que está en contacto con los usuarios.



Se define por conductas observables a aquellas acciones o comportamientos visibles que debe realizar un colaborador, para confirmar la puesta en práctica de un atributo específico.

Los protocolos de atención son el mecanismo a través del cual se aplican los atributos de servicio. Son las guías para facilitar la comunicación e interacción con los usuarios en el momento de la atención.

De esta manera, a través de las conductas observables y los protocolos se expresan los atributos y se construye un estilo de servicio que caracteriza y diferencia a la entidad.

2.2.3. Sistema de medición y aseguramiento de la calidad

La mejora continua del servicio requiere que los equipos se tracen una meta de cumplimiento de conductas y protocolos, y que cuenten con retroalimentación periódica de su desempeño y del impacto que genera en los usuarios.

Por ello se requiere medir periódicamente dos aspectos:

- El cumplimiento cabal de las conductas observables y los protocolos de atención
- La satisfacción que produce en el usuario la puesta en práctica de las conductas y los protocolos.

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas cuenta con un sistema de medición y monitoreo que evalúa ambos aspectos. El Indicador de Calidad del Servicio (ICS) está compuesto por el Índice de Satisfacción General (ISG) y por los atributos de servicio.

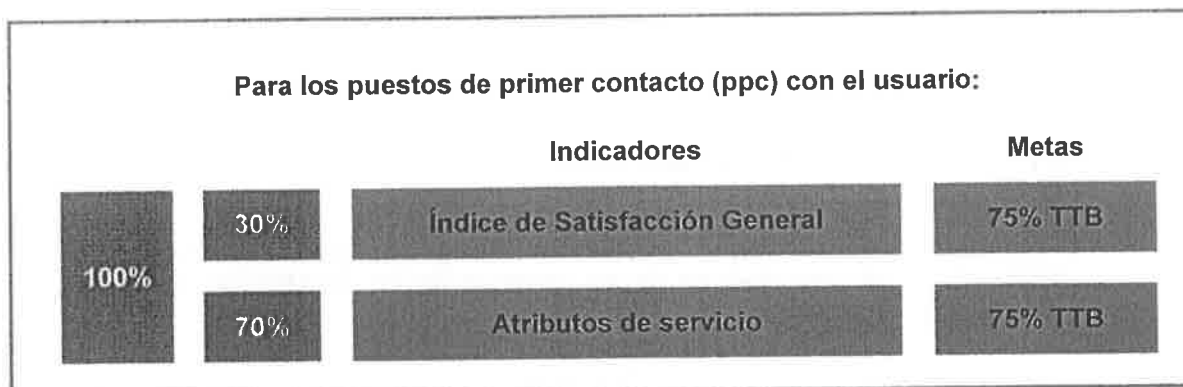
$$\text{Indicador (100\%)} = \text{Satisfacción (30\%)} + \text{Atributo (70\%)}$$

Así, el Índice de Satisfacción General (ISG) mide la experiencia que los usuarios han tenido con el servicio; mientras que los atributos miden los estándares de calidad que los trabajadores aplican en el proceso de atención. El adecuado cumplimiento de los atributos impacta positivamente en el ISG.



Gráfico N° 3

COMPONENTES DEL INDICADOR DE CALIDAD DEL SERVICIO (ICS)



NOTAS:

ICS = Indicador de Calidad del Servicio

Puesto de primer contacto o PPC: asistente administrativo, especialista e implantador

TTB = Top to box o porcentaje de evaluaciones positivas

2.2.4. Sistema de reconocimiento

Si los equipos son medidos y monitoreados en función de una meta a lograr es importante que los esfuerzos se reconozcan mediante un sistema claro y objetivo, que estimule y promueva la mejora continua y los logros.

Los reconocimientos se darán por macrorregión, a partir de haber obtenido los mejores resultados en el promedio trimestral del ICS, en relación con:

- Las metas de cumplimiento de conductas y protocolos.
- La satisfacción con el servicio brindado, es decir, la calificación que pone el usuario.

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios contempla reconocimientos trimestrales y anuales en función de los resultados de la medición, a nivel individual, por centros y por macrorregión.

2.2.5. Herramientas de gestión para coordinadores

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios, contiene un conjunto de herramientas para que los coordinadores de los CONECTAMEF gestionen la mejora continua del servicio. El coordinador de centro será el mentor encargado de entrenar, motivar y conducir a los colaboradores hacia la mejora de la satisfacción de los usuarios. (Ver numeral 7)

2.3. Componentes que dependen de la gestión de los asistentes administrativos

El buen funcionamiento del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en el CONECTAMEF depende del cumplimiento adecuado de los



cinco componentes expuestos. Los asistentes administrativos son responsables de cumplir dos:

- Atributos de servicio.
- Protocolos de atención.

3. Atributos de servicio en los CONECTAMEF

3.1. Definición de atributos de servicio

Los atributos caracterizan el estilo de servicio y distinguen a la entidad. Para responder a las expectativas de los usuarios de los CONECTAMEF, se han seleccionado tres atributos.

Gráfico N° 4

Atributos de servicio



3.2. Descripción de los atributos de servicio

a) Orientación a la excelencia

Un asistente administrativo de los CONECTAMEF está orientado a la excelencia cuando en su labor diaria:

- Trabaja con dedicación y empeño. Cumple de manera disciplinada con todos los procedimientos y respeta los lineamientos y las políticas de la institución, con flexibilidad y apertura al cambio.
- Se siente socio estratégico de los usuarios, por lo que se compromete a contribuir con una gestión eficiente y transparente.
- Emplea toda su capacidad, conocimientos y experiencia para asegurar altos estándares de calidad en el cumplimiento de los objetivos de cada servicio que presta.
- Organiza y planifica el trabajo de manera sinérgica y responsable, y busca brindar soluciones oportunas y eficientes.

b) Disposición a servir

Un asistente administrativo de los CONECTAMEF está dispuesto a servir cuando:



- Se preocupa por comprender inquietudes, necesidades y expectativas de cada usuario, para adecuarse a la exigencia y marcar la diferencia en la experiencia del servicio que brinda.
- Evidencia interés por auxiliar a los usuarios en situaciones de contingencia y transmite el compromiso por ayudar a resolverlas.
- Crea un ambiente cálido, cercano y de mucho respeto en el momento en que interactúa con cada usuario.
- Se preocupa por fortalecer vínculos con los usuarios y de mantener una relación dedicada y de beneficio mutuo.

c) Actuar con integridad

Un asistente administrativo de los CONECTAMEF actúa con integridad cuando:

- Ofrece información clara, precisa y de fácil comprensión que responda a las necesidades de los usuarios.
- Se compromete con aquello que está en posibilidad de cumplir y lo cumple. Evita generar falsas expectativas acerca de los servicios.
- Demuestra un compromiso con la mejora continua, e identifica oportunidades para optimizar el servicio y enmendar proactivamente cualquier falla o equivocación.

Las conductas y protocolos son los mecanismos a través de los cuales se aplican los atributos de servicio. En el caso del asistente administrativo, deberá cumplir específicamente con protocolos de atención.

4. Protocolos de atención en los CONECTAMEF

4.1. Definición de protocolo de atención

Los protocolos de atención son guías para facilitar la comunicación e interacción con los usuarios en el momento de la atención.

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios contempla un protocolo para la función de asistente administrativo, que se presenta a continuación.

4.2. Protocolo de atención para asistentes administrativos

En el siguiente cuadro se detallan los protocolos de atención relacionados con los atributos del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios para el asistente administrativo.



Puesto/función: Asistente administrativo - Atención en oficina		
Proceso de atención	¿Qué decir?	¿Cómo se hace?
Saludo y bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> • "Buenos días/tardes" • "Bienvenido(a) al CONECTAMEF" 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • Hacer conexión con la mirada. • Mantener visible el solapero.
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> • "¿En qué lo(a) podemos ayudar/atender/servir?" 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer proactivamente ayuda para orientar al usuario. • Escuchar atentamente el requerimiento del usuario.
	<p>En caso de que el usuario sepa quién es el especialista que lo atenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Por favor pase y tome asiento" • "En un momento será atendido" <p>En caso de que el usuario no sepa quién es el especialista que lo atenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Por favor, pase y tome asiento" • "En breves minutos será gustosamente atendido por – nombre del especialista–" • "Cualquier duda o consulta estoy para servirlo" <p>En caso de que no esté el especialista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Le facilito el contacto del especialista para que coordine otra cita" • "Si desea puede regresar – mencionar fecha y hora– para ubicar a –nombre del especialista–" 	<ul style="list-style-type: none"> • En el momento de invitar al usuario, al lugar de espera, indicar con la mano o acompañarlo. • Acompañar la despedida con un gesto amable y una mirada que demuestre calidez.

5. Herramientas para la gestión de la calidad del servicio en los CONECTAMEF

Es clave que el asistente administrativo conozca el set de rutinas de trabajo y herramientas de gestión que desarrolla el coordinador de centro, el cual se conoce como Sistema de Supervisión en Calidad de Servicio. Este propone cuatro tipos de actividades.

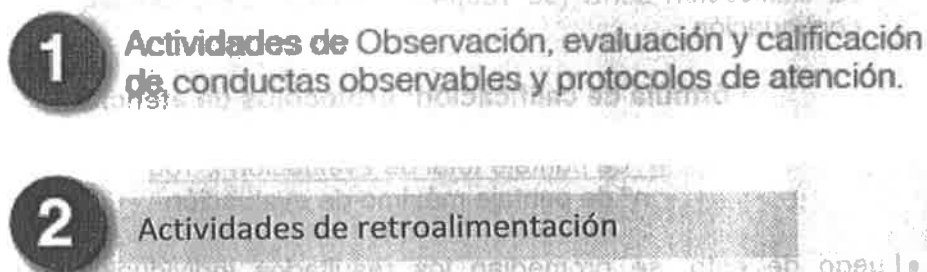
- Supervisión del día a día.
- Reunión semanal de equipo.
- Reunión individual de desempeño.
- Reunión mensual/trimestral de equipo.



5.1. Actividad 1: supervisión del día a día

Para orientar a los colaboradores en el cumplimiento de conductas observables y protocolos, el coordinador de centro se encarga de supervisar el día a día. Esta supervisión implica dos pasos o tareas a seguir.

Gráfico N° 5



5.1.1. Observación, evaluación y calificación

¿Cómo se realiza la observación?

- El coordinador de centro acompaña al especialista/implantador/asistente durante la prestación del servicio y observa la interacción con el usuario.
- En el proceso de observación, verifica el cumplimiento de los comportamientos esperados con la ayuda de una guía de observación de conductas observables y protocolos².
- A diferencia del especialista e implantador, en el caso del asistente administrativo, solo se verifican los protocolos de atención.
- El coordinador debe observar cada día a un colaborador para, en el lapso de una a dos semanas, haya analizado a todos. Cuando se complete el equipo, repetirá la rutina.

¿Cómo se realiza la evaluación?

- La evaluación se realiza usando los check list o guías de observación.
- Con estos check list se verifica y evalúa el desarrollo de cada conducta observable y de las pautas del protocolo de atención, por parte del colaborador.
- El resultado final que se busca es el promedio del equipo (el promedio de todos los colaboradores).

² Ver anexo n° 2: guías de observación de protocolo de atención del asistente administrativo.



¿Cómo se realiza la calificación?

- La calificación tiene como meta lograr el 80% de cumplimiento de conductas observables y protocolos de atención, y se obtiene a través de un sistema de regla de tres simple.
- Ejemplo 2. Si en el check list del protocolo de atención, el colaborador obtiene un puntaje de treinta, sobre un total máximo de cuarenta y cinco, su calificación sería $(30 \cdot 100) / 45 = 66.6\%$. Esta fórmula se describe a continuación.

Fórmula de calificación: protocolos de atención

$$\frac{\text{n}^\circ \text{ de puntaje total de evaluación} \times 100}{\text{n}^\circ \text{ de puntaje máximo de evaluación}}$$

- Luego de esto, se promedian los resultados individuales de todos los colaboradores del CONECTAMEF para obtener la evaluación del equipo. La forma de evaluar los resultados se detalla en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 6

Evaluación del equipo CONECTAMEF

Pesos	ppc	ICS	% de cumplimiento	Meta
85%	Implantador	%TTB	%	80%
	Especialista 1	%TTB	%	
	Especialista 2	%TTB	%	
	Especialista 3	%TTB	%	
15%	Asistente administrativo	% Cumplimiento	%	

- Los resultados permitirán identificar las oportunidades de mejora y las fortalezas del equipo. Asimismo serán un insumo para trabajar en planes de mejora.



¿Qué se hace con los resultados?

- El producto final de la evaluación es el reporte de los resultados.
- Cada semana el coordinador de centro deberá reportar los resultados del equipo al coordinador macrorregional (con el porcentaje de cumplimiento de los atributos y protocolos de la atención).
- El objetivo principal es identificar las brechas entre los resultados obtenidos y la meta a alcanzar, y definir dónde están las oportunidades de mejora del equipo sobre las que se podrá trabajar en la reunión semanal.

5.1.2. Retroalimentación

Luego de cada observación individual, el coordinador debe brindar retroalimentación al colaborador en privado, con el objetivo de motivar en él la mejora de su desempeño en el cumplimiento de las conductas y protocolos. Esto se logra señalando las fortalezas observadas y las áreas en las que muestra oportunidades de mejora.

El feedback es efectivo si se da en privado, se centra en una conducta específica a mejorar y se empieza señalando los aspectos positivos observados.

5.1.3. Actividad 2: reunión semanal de calidad

En esta reunión se comunica y analiza, en conjunto, los resultados del reporte semanal del monitoreo de conductas observables y protocolos de atención del equipo. El plazo recomendable es 15 minutos.

¿Cuál es el propósito de la reunión?

Involucrar al equipo en el planteamiento de alternativas y estrategias para:

- El mejor cumplimiento de las conductas y protocolos.
- La mejora integral del servicio en el centro de atención.

¿Quiénes participan en la reunión?

- El coordinador del centro, quien se encarga de conducir la reunión.
- Todos los colaboradores del centro.
- Es muy importante que todos participen para crear espíritu de equipo.

5.1.4. Actividad 3: reunión mensual de desempeño individual

Para fortalecer el compromiso con la mejora en el desempeño individual, el coordinador del centro realizará una reunión mensual de balance de desempeño con cada colaborador del equipo.



¿Cuál es el objetivo de esta reunión?

Trabajar con cada colaborador en la mejora continua de su desempeño en calidad de servicio.

¿En qué se diferencia de la reunión de retroalimentación?

La reunión de retroalimentación es más corta y centrada en una conducta a mejorar. En la reunión de desempeño, la idea es contar con más tiempo para que el colaborador haga un balance de sus fortalezas y oportunidades de mejora en el cumplimiento Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios y pueda establecer su propio plan de mejora.

¿Qué herramientas se usan?

Existen dos herramientas: el reporte mensual de encuestas de satisfacción que alcanzará el coordinador macrorregional, y el reporte de cumplimiento de conductas observables y protocolos de atención al usuario.

5.1.5. Actividad 4: reunión mensual/trimestral de revisión de resultados

Una vez al mes la reunión de calidad, en conjunto, toma un giro distinto, ya que se dedica a revisar y analizar los resultados del reporte mensual o trimestral, según correspondan, de encuestas de satisfacción que entrega el coordinador macrorregional.

¿Cuál es el objetivo de esta reunión?

Conocer cuál es el impacto que ha tenido en los usuarios el servicio brindado en el mes o trimestre, y definir las estrategias para mejorar la experiencia de servicio.

¿Cuál es la diferencia con la reunión semanal?

En las reuniones semanales ordinarias se revisa el reporte del monitoreo de aplicación de conductas y protocolos que elaboran los coordinadores. La reunión mensual debe ser un poco más extensa porque se revisan los resultados de lo que ha percibido el usuario respecto del servicio, es decir, cuál ha sido su experiencia.

En esta reunión se puede constatar en qué medida el esfuerzo realizado semanalmente en la aplicación de conductas y protocolos está rindiendo frutos.



6. Compromiso con el servicio al usuario

Los atributos de servicio y protocolos de atención que hacen realidad el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios, permitirán brindar una atención con los más altos estándares, lo que mejorará la satisfacción con el servicio brindado.

Es responsabilidad del asistente administrativo conocerlos y llevarlos a la práctica de manera completa y adecuada, para distinguirse como un experto en brindar servicios al público. En este sentido, el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios demanda dos compromisos:

- Participar activamente con puntualidad y actitud propositiva en las reuniones semanales, mensuales y trimestrales que se convoquen, para diseñar en conjunto las estrategias de mejora en los CONECTAMEF.
- Solicitar y analizar con el coordinador los resultados individuales del monitoreo y de la evaluación en la aplicación de protocolos. El objetivo de este monitoreo es contar con retroalimentación sobre el desempeño propio, lo que permitirá establecer planes de mejora de servicio que favorezcan a su desarrollo personal y profesional.



**Juntos podemos construir un estilo de servicio que nos distinga
como institución, como personas y como profesionales.**

¡Dejemos huella!



7. Anexo



Anexo 1: Guía de observación de protocolos de atención Asistente administrativo

Nombre:
 Usuario atendido:

Fecha:

I.		Evaluación			
		1	2	3	Total
1	SALUDO Y PRESENTACIÓN				
a)	Se presenta: "Buenos días/tardes, mi nombre es – nombre del asistente administrativo-, bienvenido al CONECTAMEF".				
b)	Acompaña la bienvenida con un gesto amable.				
c)	Hace contacto visual, demostrando seguridad y actitud de servicio.				
2	CONSULTA				
a)	Expresa: "¿En qué lo podemos ayudar/atender/servir?"				
b)	Ofrece proactivamente ayuda para orientar al usuario.				
c)	Escucha atentamente el requerimiento del usuario.				
3	EN CASO EL USUARIO SEPA QUIÉN ES EL ESPECIALISTA QUE LO ATENDERÁ				
a)	Dice: "Por favor, pase y tome asiento".				
b)	Precisa: "En un momento, será atendido".				
c)	Al momento de invitar al usuario, al lugar de espera, le indica con la mano o lo acompaña.				
d)	Acompaña la despedida con un gesto amable y una mirada que demuestre calidez.				
4	EN CASO DE QUE EL USUARIO NO SEPA QUIÉN ES EL ESPECIALISTA QUE LO ATENDERÁ				
a)	Dice: "Por favor, pase y tome asiento".				
b)	Precisa: "En breves minutos será gustosamente atendido por –nombre del especialista–".				
c)	Destaca: "Cualquier duda o consulta, estoy para servirlo".				
5	EN CASO DE QUE NO ESTÉ EL ESPECIALISTA:				
a)	Dice: "Le facilito el contacto del especialista para que coordine otra cita".				
b)	Orienta: "Si desea puede regresar –mencionar fecha y hora- para ubicar a –nombre del especialista–".				

CALIFICACIÓN: (1) No lo hace (2) Lo hace regular (3) Lo hace bien NA (No aplica)

COMENTARIOS:



Manual del Especialista e Implantador

Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas

(c) Ministerio de Economía y Finanzas - Oficina General de Servicios al Usuario
(OGSU)

Jr. Junín 319, Lima, Lima, Perú

www.mef.gob.pe/conectamef

Primera edición: septiembre de 2014



MANUAL DEL ESPECIALISTA E IMPLANTADOR

Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas

CONTENIDO

1. Objetivos del Manual	5
2. Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, en los CONECTAMEF	5
2.1. Definición del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios en los CONECTAMEF	5
2.2. Componentes del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios	6
2.3. Componentes que dependen de la gestión del especialista e implantador	9
3. Atributos de servicio en los CONECTAMEF	10
3.1. Definición de atributos de servicio	10
3.2. Descripción de los atributos de servicio:	10
4. Conductas observables en los CONECTAMEF	11
4.1. Definición de conductas observables.....	11
4.2. Conductas observables para especialistas	12
4.3. Conductas observables para implantadores	13
5. Protocolos de atención en los CONECTAMEF	14
5.1. Definición de protocolo de atención	14
5.2. Protocolos de atención para especialistas	14
5.3. Protocolo de atención para implantadores	15
6. Herramientas para la gestión de la calidad del servicio en los CONECTAMEF	16
6.1. Actividad 1: supervisión del día a día.....	16
6.2. Actividad 2: reunión semanal de calidad.....	19
6.3. Actividad 3: reunión mensual de desempeño individual	19
6.4. Actividad 4: reunión mensual/trimestral de revisión de resultados	20
7. Compromisos con el servicio al usuario	20
8. Anexos	23
Anexo 1: Guía de observación de conductas observables del especialista	24
Anexo 2: Guía de observación de conductas observables del implantador	25
Anexo 3: Guía de observación de protocolos de atención especialista	26
Anexo 4: Guía de observación de protocolos de atención del implantador	27



PRESENTACIÓN

ESTIMADOS ESPECIALISTAS E IMPLANTADORES:

El reto de la competitividad, que hoy desafía a nuestro país para dar un salto cualitativo en los indicadores de desarrollo, plantea a las instituciones la doble necesidad de distinguirse por su capacidad de gestión, y por la calidad de su servicio y atención al usuario.

En ese sentido, la Oficina General de Servicios al Usuario (OGSU) continúa con el desarrollo de acciones dirigidas a mejorar los estándares de servicio en la atención que se brinda a los usuarios de los Centros de Servicios de Atención al Usuario (CONECTAMEF), con la finalidad de adecuarnos a los estándares propuestos por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública, aprobado con Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM, publicada el 19 de junio del 2013.

La excelencia en el servicio, que garantiza elevar los estándares de satisfacción en nuestros usuarios, es una meta que se logra a partir de dos factores: estandarización y compromiso de todo el equipo. Para lograr este propósito, nuestra institución presenta el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, que ofrece los lineamientos y las herramientas para forjar una cultura común de servicio en cada CONECTAMEF.

Su activa participación como especialistas e implantadores es pieza clave para plasmar en nuestras labores diarias los lineamientos de atención y servicio que propone el modelo. Esto significa comprender el alto valor que una atención y comunicación de excelencia tiene, no solo para la institución, sino también para nuestro crecimiento personal y profesional. Está demostrado que en los temas de servicio nadie mejora su desempeño por exigencia de terceros, sino por la disposición y la convicción de que es un deber que emana de nuestra función, además de ser parte de nuestros deseos de mejora y superación.

Conocedores de su trabajo, este manual busca apoyarlos con pautas para un mejor desempeño en el cumplimiento de estos propósitos, con herramientas necesarias para manejarse en toda circunstancia como un verdadero experto en servicios.



Manual del Especialista e Implantador en el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios

1. Objetivos del Manual

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios tiene la finalidad de mejorar los indicadores actuales de satisfacción con la atención que estos reciben por parte de los servidores que laboran en los Centros de Servicios de Atención al Usuario (CONNECTAMEF). Su puesta en práctica adecuada y completa garantiza este propósito.

Este manual se presenta como una guía y herramienta útil para aplicar los lineamientos que el modelo plantea en las labores diarias que realizan los colaboradores en los CONNECTAMEF.

En esta línea, el manual tiene los siguientes objetivos específicos:

- a) Presentar y explicar el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios y sus componentes.
- b) Dar a conocer el rol y las responsabilidades del especialista y del implantador, en la puesta en práctica del modelo de calidad.
- c) Brindar la metodología y las herramientas para incorporar en las rutinas de servicio los atributos, las conductas y los protocolos que el modelo propone.

2. Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, en los CONNECTAMEF

2.1. Definición del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios en los CONNECTAMEF

Cualquier propósito de mejora continua de indicadores que tenga una institución, sea en una unidad administrativa, un órgano o en toda la entidad, requiere de un proceso que integre lógicamente todos los componentes que inciden o afectan el logro de tal indicador, y hagan sinergia en el proceso.

El avance en los estándares de atención no escapa a esta premisa. Para que una institución, un proceso o un área logren una mejora continua en los indicadores de satisfacción de los usuarios es necesario contar con un sistema articulado de componentes.

Partiendo de esta idea, se ha diseñado un Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios para mejorar los estándares de satisfacción del

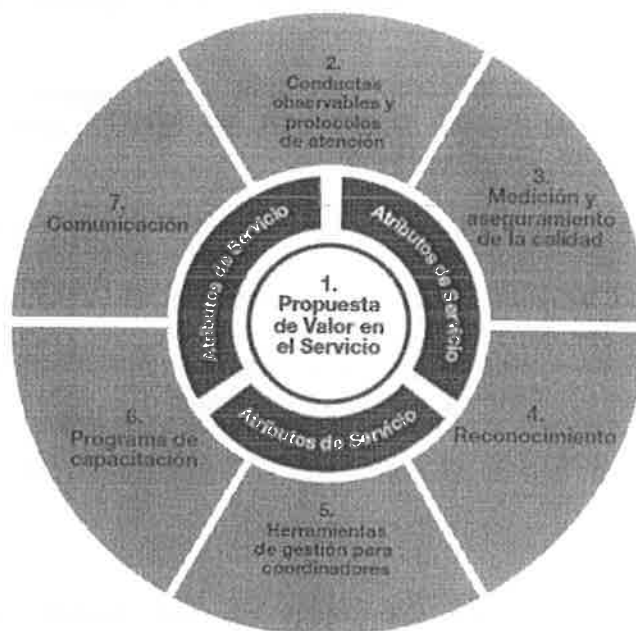


usuario, un proceso propio y original acorde con la naturaleza de la misión¹, las responsabilidades y las características de este Ministerio.

El siguiente cuadro describe gráficamente el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios.

Gráfico N° 1

Esquema general del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios de Atención al Usuario



2.2. Componentes del modelo de calidad de atención de los servicios a usuarios

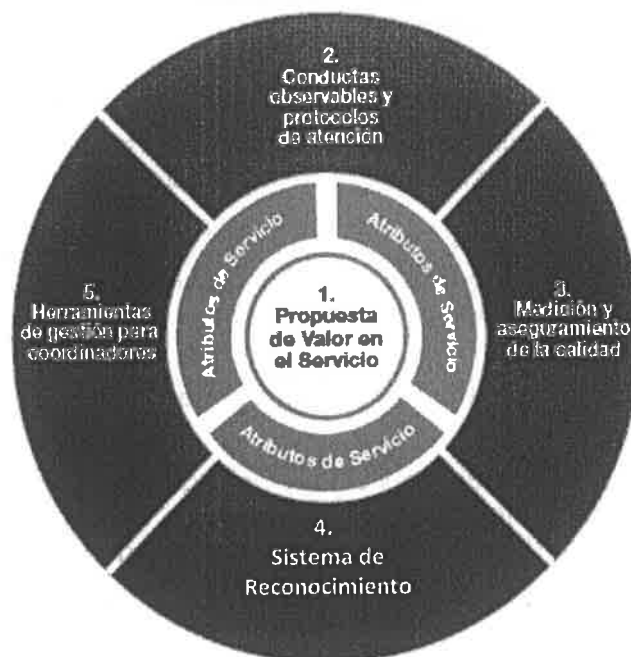
El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas, diseñado para mejorar los indicadores de satisfacción de los usuarios que acuden a los CONECTAMEF, consta de cinco componentes generales que se pueden observar en el siguiente cuadro:

¹ Misión CONECTAMEF. Orientar, capacitar y facilitar a las autoridades, funcionarios, servidores y ciudadanos sobre el manejo de las herramientas que permitan lograr una gestión eficiente y transparente para el bienestar del ciudadano.



Gráfico N° 2

Componentes Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas - CONECTAMEF



A continuación, se desarrolla cada componente que forma parte del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas en los CONECTAMEF, y se define cuáles de ellos corresponden a la labor que desempeñan los especialistas e implantadores.

2.2.1. Propuesta de valor en servicio: un concepto propio de calidad

Para lograr la excelencia en la atención al usuario, la institución requiere contar con un concepto común de calidad de servicio. Es decir, todos los que laboran en los CONECTAMEF deben compartir una sola definición de lo que significa atender con calidad.

Esta definición tiene que responder y reflejar la misión y los valores de la institución, pero también recoger las expectativas de los usuarios con relación al servicio. Esto se plasma en los atributos de servicio (ver el numeral 3), y su puesta en práctica refleja un estilo de servicio propio que distingue a la entidad.



2.2.2. Conductas observables y protocolos de atención

Para que los colaboradores puedan llevar a la práctica los atributos de servicio, estos se traducen en conductas observables y protocolos de atención para cada uno de los puestos que está en contacto con los usuarios. Se define por conductas observables a aquellas acciones o comportamientos visibles que debe realizar un colaborador para confirmar la puesta en práctica de un atributo específico.

Los protocolos de atención son el mecanismo a través del cual se aplican los atributos de servicio. Son las guías para facilitar la comunicación e interacción con los usuarios en el momento de la atención.

De esta manera, a través de las conductas observables y los protocolos, se expresan los atributos y se construye un estilo de servicio que caracteriza y diferencia a la entidad.

2.2.3. Sistema de medición y aseguramiento de la calidad

La mejora continua del servicio requiere que los equipos se tracen una meta de cumplimiento de conductas y protocolos, y cuenten con retroalimentación periódica de su desempeño y del impacto que genera en los usuarios.

Por ello se requiere medir periódicamente dos aspectos:

- El cumplimiento cabal de las conductas observables y los protocolos.
- La satisfacción que produce en el usuario la puesta en práctica de las conductas y los protocolos.

El modelo de calidad, cuenta con un sistema de medición y monitoreo que evalúa ambos aspectos.

El Indicador de Calidad del Servicio (ICS) está compuesto por el Índice de Satisfacción General (ISG) y por los atributos de servicio.

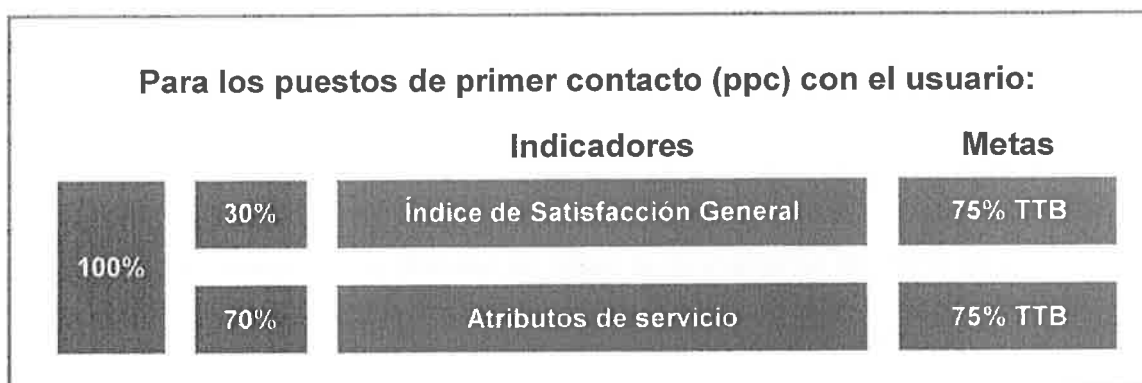
$$\text{Indicador (100\%)} = \text{Satisfacción (30\%)} + \text{Atributo (70\%)}$$

Así, el Índice de Satisfacción General (ISG) mide la experiencia que los usuarios han tenido con el servicio; mientras que los atributos miden los estándares de calidad que los trabajadores aplican en el proceso de atención. El adecuado cumplimiento de los atributos impacta positivamente en el ISG.



Gráfico N° 3

COMPONENTES DEL INDICADOR DE CALIDAD DEL SERVICIO (ICS)



NOTAS:

ICS = Indicador de Calidad del Servicio

Puesto de primer contacto: asistente administrativo, especialista e implantador

TTB = Top to box o porcentaje de evaluaciones positivas

2.2.4. Sistema de reconocimiento

Si los equipos son medidos y monitoreados en función de una meta, es importante que los esfuerzos se reconozcan mediante un sistema claro y objetivo, que estimule y promueva la mejora continua y los logros.

Los reconocimientos se darán por macrorregión, a partir de haber obtenido los mejores resultados en el promedio trimestral del ICS, en relación con:

- Las metas de cumplimiento de conductas y protocolos.
- La satisfacción con el servicio brindado, es decir, la calificación que pone el usuario.

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios contempla reconocimientos trimestrales y anuales en función de los resultados de la medición, a nivel individual, por centros y por macrorregión.

2.2.5. Herramientas de gestión para coordinadores

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios, contiene un conjunto de herramientas para que los coordinadores de los CONECTAMEF gestionen la mejora continua del servicio. El coordinador de centro será el mentor encargado de entrenar, motivar y conducir a los colaboradores hacia la mejora de la satisfacción de los usuarios.

2.3. Componentes que dependen de la gestión del especialista e implantador

El buen funcionamiento del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios en el CONECTAMEF depende del cumplimiento adecuado de los cinco componentes expuestos. Los especialistas e implantadores son responsables de cumplir dos:



- Atributos de servicio.
- Conductas observables y protocolos de atención.

3. Atributos de servicio en los CONECTAMEF

3.1. Definición de atributos de servicio

Los atributos caracterizan el estilo de servicio y distinguen a la entidad. Para responder las expectativas de los usuarios de los CONECTAMEF se han seleccionado tres atributos.

Gráfico N° 4

Atributos de servicio



3.2. Descripción de los atributos de servicio:

a) Orientación a la excelencia

Un especialista o implantador de los CONECTAMEF está orientado a la excelencia cuando en su labor diaria:

- Trabaja con dedicación y empeño. Cumple de manera disciplinada con todos los procedimientos, y respeta los lineamientos y las políticas de la institución con flexibilidad y apertura al cambio.
- Se siente socio estratégico de los usuarios, por lo que se compromete a contribuir con una gestión eficiente y transparente.
- Emplea toda su capacidad, conocimientos y experiencia para asegurar altos estándares de calidad en el cumplimiento de los objetivos de cada servicio que presta.
- Organiza y planifica el trabajo de manera sinérgica y responsable para brindar soluciones oportunas y eficientes.

b) Disposición a servir

Un especialista o implantador de los CONECTAMEF está dispuesto a servir cuando:

- Se preocupa por comprender inquietudes, necesidades y expectativas de cada usuario para adecuarse a la exigencia y marcar la diferencia en la experiencia de servicio que brinda.
- Evidencia interés por auxiliar a los usuarios en situaciones de contingencia y transmite el compromiso por ayudar a resolverlas.
- Crea un ambiente cálido, cercano y de mucho respeto en el momento en que interactúa con cada usuario.
- Se preocupa por fortalecer vínculos con los usuarios y de mantener una relación dedicada y de beneficio mutuo.

c) Actuar con integridad

Un especialista o implantador de los CONECTAMEF actúa con integridad cuando:

- Ofrece información clara, precisa y de fácil comprensión que responda a las necesidades de los usuarios.
- Se compromete con aquello que está en posibilidad de cumplir y lo cumple. Evita generar falsas expectativas acerca de los servicios.
- Demuestra un compromiso con la mejora continua, e identifica oportunidades para optimizar el servicio y enmendar proactivamente cualquier falla o equivocación.

Estos atributos se traducen en conductas y protocolos que se detallan a continuación.

Las conductas y protocolos son los mecanismos a través de los cuales se aplican los atributos de servicio

4. Conductas observables en los CONECTAMEF

4.1. Definición de conductas observables

Las conductas observables señalan las acciones que se deben incorporar en las rutinas de trabajo para garantizar que el atributo se cumpla.

Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios contempla conductas observables específicas para las funciones de especialista e implantador.



4.2. Conductas observables para especialistas

En el siguiente cuadro se detallan las conductas observables relacionadas con los atributos del modelo de calidad para especialistas.

Puesto/función: Especialista	
Atributo	Descripción de conductas observables
Orientación a la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar ser siempre ágil y eficiente en el proceso de atención. Preocuparse por estar bien capacitado y manejar todos los conocimientos y las herramientas necesarias. • Anticiparse a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hacer las coordinaciones necesarias para resolverlas y evitar futuros inconvenientes. • Prepararse adecuadamente para cada tipo de servicio, y contar con todos los elementos necesarios para la atención. • Revisar con detenimiento los documentos que recibe y entrega a los usuarios para verificar que no exista ningún error en ellos que pudiera retrasar los procedimientos. • Planificar el trabajo de manera tal que pueda hacer un seguimiento efectivo de los casos de los usuarios y cumplir los plazos de servicio. • Preocuparse por hacer seguimiento semanal del estatus de los expedientes en curso. • Hacer seguimiento de los casos reportados por los usuarios para dar una solución oportuna.
Disposición a servir	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumplir de manera disciplinada y auténtica el protocolo de atención. • Escuchar atentamente los requerimientos o las consultas del usuario. Una vez que este ha explicado su caso, resumir brevemente el problema para evidenciar que ha sido comprendido y que existe interés en ayudarlo. • Si el usuario ha experimentado algún inconveniente con el servicio y surge un tipo de interacción tensa, escuchar con atención su queja o insatisfacción y ofrecer una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo. • Buscar ser asertivo en la comunicación con cada tipo de usuario, hacerle sentir que su problema tiene toda su atención. Usar frases como "entiendo su malestar", "me imagino cómo se siente", "permítame ayudarlo".
Actuar con integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse de manera clara y precisa. No generar falsas expectativas sobre los procedimientos ni tiempos para atender los requerimientos. • Preocuparse por brindar información relevante y de utilidad para cada usuario. Mantenerse actualizado sobre los cambios que pudieran existir en las diferentes normas que se manejan en el centro de atención. • Brindar información técnica cuando se requiera. Asegurarse de que el interlocutor haya entendido el mensaje. • Ante cualquier equivocación, disculparse y explicar detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.



4.3. Conductas observables para implantadores

En el siguiente cuadro se detallan las conductas observables relacionadas con los atributos del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas para implantadores.

Puesto/función: Implantador	
Atributo	Descripción de conductas observables
Orientación a la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hacer las coordinaciones necesarias para resolver y evitar futuros inconvenientes. • Preocuparse por atender los requerimientos apenas son recibidos. Entender que el tiempo es un factor crítico para los usuarios. • Preocuparse por estar bien capacitado y manejar todos los conocimientos y las herramientas necesarios para brindar el servicio ofrecido. • Realizar visitas <i>in situ</i> a las unidades del gobierno nacional (GN), gobierno regional (GR), gobierno local (GL), unidades operativas de organismos públicos (OP), mancomunidades municipales (MM), entidades de tratamiento empresarial (ETES) e institutos viales provinciales (IVP), además de asistencias remotas y asistencias telefónicas para intentar resolver las inquietudes del usuario.
Disposición a servir	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumplir de manera disciplinada y auténtica con el protocolo. • Buscar la técnica de comunicación más adecuada para cada tipo de usuario. Generar confianza. • Demostrar tolerancia frente a las diversas consultas del usuario, aun si son repetitivas o de respuesta evidente. • Si el usuario ha experimentado algún inconveniente con el servicio y se crea una situación de tensión, escuchar con atención su queja o insatisfacción y ofrecer una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo.
Actuar con integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Preocuparse por confirmar que los usuarios han entendido y comprendido la asesoría/información brindada. • Ofrecer información clara y precisa; no generar falsas expectativas respecto a los tiempos de atención y procedimientos que se requieren para implantar el sistema. • Brindar la información técnica que se requiera. Asegurarse de que el interlocutor haya entendido el mensaje. • Ante cualquier equivocación, disculparse y explicar detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.



5. Protocolos de atención en los CONECTAMEF

5.1. Definición de protocolo de atención

Los protocolos de atención son guías para facilitar la comunicación e interacción con los usuarios en el momento de la atención.

El Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas contempla protocolos de atención específicos para las funciones de especialista e implantador.

5.2. Protocolos de atención para especialistas

En el siguiente cuadro se detallan los protocolos de atención relacionados con los atributos del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas para especialistas.

Puesto/función: Especialista - Atención en oficina		
Proceso de atención	¿Qué decir?	¿Cómo se hace?
Saludo y presentación	<p>En el primer contacto con el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Buenos días/buenas tardes, señor(a)" • "Tome asiento, por favor" • "Bienvenido al CONECTAMEF" • "Usted es –nombre del usuario–" • "Mucho gusto, mi nombre es –nombre del especialista– y tendré el gusto de atenderlo" 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • En el momento de presentarse, extender la mano al usuario para saludarlo. • Hacer conexión con la mirada. • Mantener visible el solapero.
Ofrecimiento del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • "Señor(a), –nombre del usuario–" • "Dígame, por favor, ¿en qué puedo ayudarlo(a)?" <p>(Realizar operaciones propias del servicio y seguir conductas observables)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar con atención y adoptar una postura que demuestre seguridad e interés. Si es necesario, tomar nota. • Realizar ligeros movimientos con la cabeza en señal de comprensión y preocupación ante la información que brinda el usuario. • No dejar de hacer conexión con la mirada.



Confirmación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a), –nombre del usuario–, antes de terminar con la atención me gustaría que revisemos juntos la información que le he brindado y confirmemos cuáles son los siguientes pasos...” (si viene al caso) 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar con el usuario la clara comprensión de la información más relevante que ha sido brindada. • De ser posible, invitarlo a tomar nota.
Despedida y buen deseo	<ul style="list-style-type: none"> • “Eso sería todo, señor(a) –nombre del usuario–” • “¿Alguna consulta adicional en que pueda ayudarlo(a)?” • “Muchas gracias por su visita” • “¡Que tenga un buen día, y recuerde que estamos para servirlo(a)!” 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestren seguridad y calidez. • Extender la mano al usuario para despedirse.

5.3. Protocolo de atención para implantadores

En el siguiente cuadro se detallan los protocolos de atención relacionados con los atributos del Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas para implantadores.

Puesto/función: Implantador - Atención por visita al usuario		
Proceso de atención	¿Qué decir?	¿Cómo se hace?
Saludo y presentación	<p>En el primer contacto con el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Buenos días/buenas tardes, mi nombre es -nombre-” • “Vengo del CONECTAMEF” • “Disculpe, ¿usted es el señor(a) – nombre del usuario-?” <p>Si el usuario confirma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a) –nombre del usuario–, mucho gusto” 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestre seguridad y actitud de servicio. • En el momento de saludar, hacer contacto visual con el usuario. • En el momento de presentarse, extender la mano al usuario para saludarlo. Entregar una tarjeta de presentación solo si es necesario. • Hacer conexión con la mirada. • Mantener visible su identificación.
Confirmación del servicio	<p>Una vez culminada la presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Señor(a) –nombre del usuario–, el motivo de mi visita es por – mencionar motivo–” <p>(Realizar operaciones propias del servicio y seguir conductas observables)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No perder la conexión con la mirada.



<p>Despedida y agradecimiento</p>	<p>Una vez concluido el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Señor(a) –nombre del usuario–, eso sería todo" • "¿Tiene usted alguna consulta adicional?" <p>Cuando el usuario haya absuelto todas sus dudas</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Ha sido un gusto poder ayudarlo" • "Recuerde que estamos para servirlo" • "¡Que tenga un buen día/tarde!" • "Gracias por llamar al CONECTAMEF" 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar absolver todas las dudas del usuario. • Acompañar la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestren seguridad y cercanía. • Extender la mano al usuario para despedirse. • Al despedirse, mantener la comunicación abierta y quedar a disposición del usuario.
--	--	--

6. Herramientas para la gestión de la calidad del servicio en los CONECTAMEF

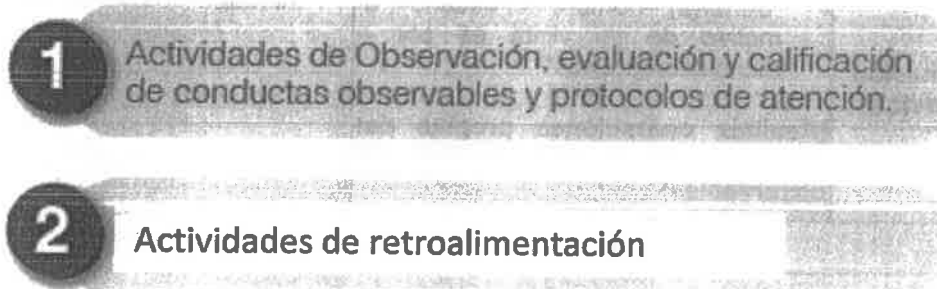
Es clave que el especialista e implantador conozcan el set de rutinas de trabajo y herramientas de gestión que desarrolla el coordinador de centro, el cual se conoce como Sistema de Supervisión en Calidad de Servicio. Este propone cuatro tipos de actividades.

- Supervisión del día a día.
- Reunión semanal de equipo.
- Reunión individual de desempeño.
- Reunión mensual/trimestral de equipo.

6.1. Actividad 1: supervisión del día a día

Para orientar a los colaboradores en el cumplimiento de conductas observables y protocolos, el coordinador de centro se encarga de supervisar el día a día. Esta supervisión implica dos pasos o tareas a seguir.

Gráfico N° 5



6.1.1 Observación, evaluación y calificación

¿Cómo se realiza la observación?

- El coordinador de centro acompaña al especialista/implantador/asistente durante la prestación del servicio y observa la interacción con el usuario.
- En el proceso de observación, verifica el cumplimiento de los comportamientos esperados con la ayuda de una guía de observación de conductas observables² y protocolos³.
- El coordinador debe observar cada día a un colaborador para, en el lapso de una a dos semanas, haya analizado a todos. Cuando se complete el equipo, repetirá la rutina.

¿Cómo se realiza la evaluación?

- La evaluación se realiza usando los check list o guías de observación.
- Con estos check list se verifica y evalúa el desarrollo de cada conducta observable y de las pautas del protocolo de atención, por parte del colaborador.
- El resultado final que se busca es el promedio del equipo (el promedio de todos los colaboradores).

¿Cómo se realiza la calificación?

- La calificación tiene como meta lograr el 80% de cumplimiento de conductas observables y protocolos de atención, y se obtiene a través de un sistema de regla de tres simple.
 - Ejemplo 1. Si en el check list de conductas observables, el colaborador ha cumplido con diez conductas de quince, su calificación sería $(10 \cdot 100) / 15 = 66.6\%$. Esta fórmula se describe a continuación.

Fórmula de calificación: conductas observables

$$\frac{\text{n}^\circ \text{ de conductas cumplidas} \times 100}{(\text{n}^\circ \text{ total de conductas})}$$

- Ejemplo 2. Si en el check list del protocolo de atención, el colaborador obtiene un puntaje de treinta, sobre un total máximo de cuarenta y cinco, su calificación sería $(30 \cdot 100) / 45 = 66.6\%$. Esta fórmula se describe a continuación.

Fórmula de calificación: protocolos de atención

$$\frac{\text{n}^\circ \text{ de puntaje total de evaluación} \times 100}{\text{n}^\circ \text{ de puntaje máximo de evaluación}}$$

² Ver anexo nº 1: guía de observación de conductas observables del especialista e implantador.

³ Ver anexo nº 2: guías de observación de protocolo de atención del asistente administrativo.



- Luego de esto, se promedian los resultados individuales de todos los colaboradores del CONECTAMEF para obtener la evaluación del equipo. La forma de evaluar los resultados se detalla en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 6

Evaluación del equipo CONECTAMEF

Pesos	ppc	ICS	% de cumplimiento	Meta
85%	Implantador	%TTB	%	80%
	Especialista 1	%TTB	%	
	Especialista 2	%TTB	%	
	Especialista 3	%TTB	%	
15%	Asistente administrativo	% Cumplimiento	%	

- Los resultados permitirán identificar las oportunidades de mejora y las fortalezas del equipo. Asimismo serán un insumo para trabajar en planes de mejora.

¿Qué se hace con los resultados?

- El producto final de la evaluación es el reporte de los resultados.
- Cada semana el coordinador de centro deberá reportar los resultados del equipo al coordinador macrorregional (con el porcentaje de cumplimiento de los atributos y protocolos de la atención).
- El objetivo principal es identificar las brechas entre los resultados obtenidos y la meta a alcanzar, y definir dónde están las oportunidades de mejora del equipo sobre las que se podrá trabajar en la reunión semanal.

6.1.1. Retroalimentación

Luego de cada observación individual, el coordinador debe brindar retroalimentación al colaborador en privado, con el objetivo de motivar en él la mejora de su desempeño en el cumplimiento de las conductas y protocolos.



Esto se logra señalando las fortalezas observadas y las áreas en las que muestra oportunidades de mejora.

El feedback es efectivo si se da en privado, se centra en una conducta específica a mejorar y se empieza señalando los aspectos positivos observados.

6.2. Actividad 2: reunión semanal de calidad

En esta reunión se comunica y analiza, en conjunto, los resultados del reporte semanal del monitoreo de conductas observables y protocolos de atención del equipo. El plazo recomendable es 15 minutos.

¿Cuál es el propósito de la reunión?

Involucrar al equipo en el planteamiento de alternativas y estrategias para:

- El mejor cumplimiento de las conductas y protocolos.
- La mejora integral del servicio en el centro de atención.

¿Quiénes participan en la reunión?

- El coordinador del centro, quien se encarga de conducir la reunión.
- Todos los colaboradores del centro.
- Es muy importante que todos participen para crear espíritu de equipo.

6.3. Actividad 3: reunión mensual de desempeño individual

Para fortalecer el compromiso con la mejora en el desempeño individual, el coordinador del centro realizará una reunión mensual de balance de desempeño con cada colaborador del equipo.

¿Cuál es el objetivo de esta reunión?

Trabajar con cada colaborador en la mejora continua de su desempeño en calidad de servicio.

¿En qué se diferencia de la reunión de retroalimentación?

La reunión de retroalimentación es más corta y centrada en una conducta a mejorar. En la reunión de desempeño, la idea es contar con más tiempo para que el colaborador haga un balance de sus fortalezas y oportunidades de mejora en el cumplimiento del modelo de servicio y pueda establecer su propio plan de mejora.



¿Qué herramientas se usan?

Existen dos herramientas: el reporte mensual de encuestas de satisfacción que alcanzará el coordinador macrorregional, y el reporte de cumplimiento de conductas observables y protocolos de atención al usuario.

6.4. Actividad 4: reunión mensual/trimestral de revisión de resultados

Una vez al mes la reunión de calidad, en conjunto, toma un giro distinto, ya que se dedica a revisar y analizar los resultados del reporte mensual o trimestral, según correspondan, de encuestas de satisfacción que entrega el coordinador macrorregional.

¿Cuál es el objetivo de esta reunión?

Conocer cuál es el impacto que ha tenido en los usuarios el servicio brindado en el mes o trimestre, y definir las estrategias para mejorar la experiencia de servicio.

¿Cuál es la diferencia con la reunión semanal?

En las reuniones semanales ordinarias se revisa el reporte del monitoreo de aplicación de conductas y protocolos que elaboran los coordinadores. La reunión mensual debe ser un poco más extensa porque se revisan los resultados de lo que ha percibido el usuario respecto del servicio, es decir, cuál ha sido su experiencia.

En esta reunión se puede constatar en qué medida el esfuerzo realizado semanalmente en la aplicación de conductas y protocolos está rindiendo frutos.

7. Compromisos con el servicio al usuario

Los atributos, las conductas y los protocolos que hacen realidad el Modelo de Calidad de Atención de los Servicios a Usuarios del Ministerio de Economía y Finanzas de la Calidad del Servicio de Atención al Usuario permitirán brindar una atención con los más altos estándares, lo que mejorará la satisfacción con el servicio brindado.

Es responsabilidad del especialista y del implantador conocerlos y llevarlos a la práctica, de manera completa y adecuada, para distinguirse como un experto en brindar servicios al público. En este sentido, el modelo de calidad demanda dos compromisos:



- Participar activamente, con puntualidad y actitud propositiva, en las reuniones semanales, mensuales y trimestrales que se convoquen para diseñar en conjunto las estrategias de mejora en los CONECTAMEF.
- Solicitar y analizar junto con el coordinador los resultados individuales del monitoreo y de la evaluación de la aplicación de conductas y protocolos. El objetivo de este monitoreo es contar con retroalimentación sobre el desempeño propio, lo que permitirá establecer planes de mejora de servicio que favorezcan a su desarrollo personal y profesional.



**Juntos podemos construir un estilo de servicio que nos distinga
como institución, como personas y como profesionales.**

¡Dejemos huella!



8. Anexos



Anexo 1: Guía de observación de conductas observables del especialista

Nombre:
 Cliente atendido:

Fecha:

DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS OBSERVABLES		EVALUACIÓN		
1	ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	SÍ	NO	Observaciones
a)	Busca ser siempre ágil y eficiente en el proceso de atención. Está capacitado y maneja todos los conocimientos y las herramientas necesarios.			
b)	Se anticipa a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hace las coordinaciones necesarias para resolverlos y evitar futuros inconvenientes.			
c)	Se prepara adecuadamente para cada tipo de servicio, y cuenta todos los elementos que requiere la atención.			
d)	Revisa con detenimiento los documentos que recibe y entrega a los usuarios, para verificar que no exista ningún error en ellos que pudiera retrasar los procedimientos.			
e)	Planifica el trabajo y hacer seguimiento efectivo a los casos de los usuarios para cumplir con los plazos de servicio.			
f)	Se preocupa por hacer un seguimiento semanal de la situación del expediente en curso.			
g)	Hace seguimiento de los casos reportados por los usuarios para dar una solución oportuna.			
2	DISPOSICIÓN A SERVIR			
a)	Crea un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumple de manera disciplinada y auténtica con el protocolo de atención.			
b)	Escucha atentamente los requerimientos o las consultas del usuario. Una vez que este haya explicado su caso, resume brevemente el problema para evidenciar que ha sido comprendido y que existe interés en ayudarlo.			
c)	Si el usuario ha experimentado algún problema con el servicio y se crea una situación de tensión, escucha con atención su queja o insatisfacción y ofrece una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo.			
d)	Busca ser asertivo en la comunicación, hace sentir al usuario que su problema tiene toda su atención. Usa frases como "entiendo su malestar", "me imagino cómo se siente", "permítame ayudarlo".			
3	ACTUAR CON INTEGRIDAD			
a)	Se comunica de manera clara y precisa. No genera falsas expectativas sobre los procedimientos ni tiempos para atender los requerimientos del usuario.			
b)	Se preocupa por brindar información relevante y de utilidad para cada usuario. Se mantiene actualizado sobre los cambios que pudieran existir en las diferentes normativas que se manejan en el centro de atención.			
c)	Brinda información técnica cuando es requerido. Se asegura de que el interlocutor haya entendido el mensaje.			
d)	Ante cualquier equivocación se disculpa y explica detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.			
TOTAL:				

COMENTARIOS:



Anexo 2: Guía de observación de conductas observables del implantador

Nombre:

Fecha: / /

Cliente atendido:

DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS OBSERVABLES		EVALUACIÓN		
1	ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	SÍ	NO	Observaciones
a)	Se anticipa a posibles problemas que puedan tener los usuarios. Hace las coordinaciones necesarias para resolverlos y evitar futuros inconvenientes.			
b)	Se preocupa por atender los requerimientos apenas se reciban. Entiende que el tiempo es un factor crítico para el usuario.			
c)	Está bien capacitado y maneja todos los conocimientos y las herramientas necesarias para brindar el servicio ofrecido.			
d)	Realiza visitas <i>in situ</i> a las unidades del gobierno nacional (GN), gobierno regional (GR), gobierno local (GL), unidades operativas de organismos públicos (OP), mancomunidades municipales (MM), entidades de tratamiento empresarial (ETES) e institutos viales provinciales (IVP), además de asistencias remotas y asistencias telefónicas para buscar resolver las inquietudes del usuario.			
2	DISPOSICIÓN A SERVIR			
a)	Crea un ambiente cercano y amable durante la atención. Cumple de manera disciplinada y auténtica con el protocolo de atención.			
b)	Busca la técnica de comunicación más adecuada para cada tipo de usuario. Genera confianza.			
c)	Demuestra tolerancia frente a las diversas consultas del usuario, aun si son repetitivas o de respuesta evidente.			
d)	Si el usuario ha experimentado algún problema con el servicio y se crea una situación de tensión, escucha con atención su queja o insatisfacción y ofrecer una respuesta que evidencie preocupación genuina por ayudarlo.			
3	ACTUAR CON INTEGRIDAD			
a)	Se preocupa por confirmar que el usuario ha entendido y comprendido la asesoría/información brindada.			
b)	Ofrece información clara y precisa, no genera falsas expectativas respecto a los tiempos de atención y procedimientos que se requieren para implantar el sistema.			
c)	Brinda la información técnica que se requiera. Se asegura de que el interlocutor haya entendido el mensaje.			
d)	Ante cualquier equivocación se disculpa y explica detalladamente los pasos que seguirá para enmendar el error.			
TOTAL:				

COMENTARIOS:



Anexo 3: Guía de observación de protocolos de atención especialista

Nombre:
 Usuario atendido:

Fecha: / /

I.		Evaluación			
		1	2	3	Total
1	SALUDO Y PRESENTACIÓN				
a)	Saluda: "Buenos días/tardes, señor(a)"				
b)	Expresa: "Bienvenido al CONECTAMEF. ¿Cuál es su nombre?"				
c)	Se presenta: "Mucho gusto, mi nombre es –nombre del especialista– y tendré el gusto de atenderlo".				
d)	Acompaña la bienvenida con un gesto amable y hace contacto visual, demostrando disposición y profesionalismo.				
e)	Al momento de presentarse, extiende la mano al usuario para saludarlo.				
f)	Mantiene visible su solapero.				
2	OFRECIMIENTO DEL SERVICIO				
a)	Expresa: "Dígame, por favor, Sr (a) – nombre del usuario- ¿en qué puedo ayudarlo(a)?"				
b)	Escucha con atención y adopta una postura que demuestra seguridad e interés. Si es necesario, toma nota.				
c)	Realiza ligeros movimientos con la cabeza en señal de comprensión y preocupación ante la información que brinda el usuario.				
3	CONFIRMACIÓN DEL SERVICIO				
a)	Precisa: "Señor(a) -nombre del usuario-, antes de terminar con la atención me gustaría que revisemos juntos la información que le he brindado y confirmemos cuáles son los siguientes pasos..." (Si viene al caso).				
b)	Confirma con el usuario la clara comprensión de la información más relevante que le ha brindado.				
4	EN CASO DE QUE EL USUARIO NO SEPA QUIÉN ES EL ESPECIALISTA QUE LO ATENDERÁ				
a)	Pregunta: "¿Alguna consulta adicional en que pueda ayudarlo(a)?"				
b)	Dice: "Eso sería todo, señor(a) –nombre del usuario–"				
c)	Expresa: "Muchas gracias por su visita".				
d)	Finaliza: "¡Que tenga un buen día, y recuerde que estamos para servirlo(a)!"				
e)	Acompaña la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestran seguridad y calidez.				
f)	Extiende la mano al usuario para despedirse.				

CALIFICACIÓN: (1) No lo hace (2) Lo hace regular (3) Lo hace bien NA (No aplica)

COMENTARIOS:



Anexo 4: Guía de observación de protocolos de atención del implantador

Nombre:
 Usuario atendido:

Fecha: / /

I.		Evaluación			
		1	2	3	Total
1	SALUDO Y PRESENTACIÓN				
a)	Saluda: "Buenos días/tardes, señor(a), mi nombre es – nombre del implantador-".				
b)	"Vengo del CONECTAMEF – sede-".				
c)	"Disculpe, usted es el señor(a) – nombre del usuario-?"				
d)	Si el usuario confirma: "Señor(a) – nombre del usuario-, mucho gusto".				
e)	Acompaña la bienvenida con un gesto amable y una mirada que demuestra seguridad y actitud de servicio.				
f)	Al momento de saludar, hace contacto visual con el usuario.				
g)	Al momento de presentarse, extiende la mano al usuario para saludarlo.				
h)	Mantiene visible su identificación.				
2	CONFIRMACIÓN DEL SERVICIO				
a)	Luego de la presentación, dice: "Señor(a) -nombre del usuario-, el motivo de mi visita es por -mencionar motivo-".				
3	DESPEDIDA Y BUEN DESEO				
a)	a) Concluido el servicio, procura absolver todas las dudas del usuario:				
b)	"Señor(a) -nombre del usuario-, eso sería todo. ¿Tiene usted alguna consulta adicional?"				
c)	Cuando el usuario haya absuelto todas sus dudas, acompaña la despedida con un gesto amable, y una mirada y postura que demuestran seguridad y cercanía.				
d)	Extiende la mano al usuario para despedirse.				
e)	Se despide, manteniendo la comunicación abierta y quedando a su disposición.				
f)	Dice: "Ha sido un gusto poder ayudarlo"				
g)	Precisa: "Recuerde que estamos para servirlo"				
h)	Expresa: "¡Que tenga un buen día/tarde!"				
i)	Agradece: "Gracias por llamar a CONECTAMEF"				

CALIFICACIÓN: (1) No lo hace (2) Lo hace regular (3) Lo hace bien NA (No aplica)

COMENTARIOS:



