

Guía de asistencia técnica en rediseño de procesos y multicanalidad

Dirección Nacional de Mejora
de los Servicios a la Ciudadanía

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina

Autoridades

Presidente de la Nación

Dr. Alberto Fernández

Vicepresidenta de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefe de Gabinete de Ministros

Lic. Santiago Cafiero

Secretaría de Gestión y Empleo Público

Dra. Ana Castellani

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Mg. Beatriz de Anchorena

Director Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía

Dr. Maximiliano Rey

Índice

Resumen ejecutivo	3
Introducción	4
Etapas del Plan de Trabajo para el rediseño de procesos	5
A. Definición del objetivo y alcance de la asistencia	5
B. Conformación de los equipos de trabajo	6
C. Relevamiento	6
D. Diagnóstico e identificación de mejoras	7
E. Desarrollo de propuestas	8
F. Implementación	9
G. Monitoreo y retroalimentación	10
Síntesis	10
Anexo I - Instrumento de relevamiento de procesos	11
1. Alcance	11
2. Proceso	11
Anexo II - Guía de fortalecimiento de la multicanalidad	13
Introducción	13
Etapas del Plan de Trabajo para el fortalecimiento de la multicanalidad	13
A. Objetivo y alcance	14
B. Conformación de los equipos de trabajo	14
C. Relevamiento	14
D. Diagnóstico	15
E. Detección de oportunidad de mejoras	16
F. Monitoreo y retroalimentación	17
Síntesis	17
Anexo III - Instrumento para el relevamiento y evaluación de los canales de atención al público	18
PUNTO DE CONTACTO PRESENCIAL	18
PUNTO DE CONTACTO REMOTO	21
Anexo IV - Cronograma de trabajo tentativo	24

Resumen ejecutivo

La Jefatura de Gabinete de Ministros ha iniciado un proceso de optimización de trámites y servicios que requiere de la presencia de la ciudadanía, con el objetivo de mitigar el impacto de la salida del ASPO (Aislamiento Preventivo Social y Obligatorio) en la atención al público y fortalecer la capacidad de respuesta del Sector Público Nacional.

- A. **Definición de objetivo y alcance de la asistencia:** Mapear y simplificar los procesos y trámites a optimizar y analizar el funcionamiento de los múltiples canales de atención a la ciudadanía.
- B. **Conformación de los equipos de trabajo:** Designación de un responsable en el organismo y un equipo de facilitadores que actúe como contraparte de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional.
- C. **Relevamiento:** Descripción narrativa del proceso, modelado y representación gráfica del mismo; relevamiento y descripción de los canales de atención remotos y presenciales.
- D. **Diagnóstico e identificación de mejoras:** Identificación de cuáles son los procesos críticos y principales dificultades en la prestación de los servicios, así como también en los canales de atención a la ciudadanía.
- E. **Desarrollo de propuestas:** Elaborar una propuesta de mejora de rediseño de los procesos y de organización de un sistema integral de atención a la ciudadanía y multicanalidad.
- F. **Implementación:** Puesta en marcha de las propuestas con un cronograma de despliegue para medir el grado de avance.
- G. **Monitoreo y retroalimentación:** Evaluar si el nivel de cumplimiento alcanza al esperado, detectar eventuales desvíos, necesidad de ajustes y mejoras adicionales.
- H. **Anexo I - Instrumento de relevamiento de procesos:** Herramienta que identifica los campos de información requeridos para iniciar el rediseño de los procesos.
- I. **Anexo II - Guía de fortalecimiento de la multicanalidad:** Modalidades de atención del organismo, evaluación de su funcionamiento y detección de oportunidades de mejora.
- J. **Anexo III - Instrumento para el relevamiento y evaluación de los canales de atención al público:** Herramienta que identifica los campos de información requeridos para evaluar los canales de atención a la ciudadanía.
- K. **Anexo IV - Cronograma de trabajo tentativo.**

Los resultados esperados son: Procesos alineados con los objetivos organizacionales; ahorro de tiempo; reducción de plazos de espera; eliminación de tareas sin valor agregado; mayor transparencia y seguridad; mejor calidad y mayor satisfacción para el destinatario; mejor seguimiento y mayor información estadística para optimizar la gestión; mejor funcionamiento y capacidad de respuesta de los múltiples canales de atención.

Introducción

La Jefatura de Gabinete de Ministros ha propuesto iniciar un proceso de **optimización de trámites** que requiere de la presencia de la ciudadanía en todas o algunas de las etapas de su tramitación, con el objetivo de **mitigar el impacto de la salida del ASPO en la atención al público y fortalecer la capacidad de respuesta de los organismos públicos**.

De tal forma, estamos llevando adelante un **trabajo conjunto** entre la Secretaría de Gestión y Empleo Público (SGyEP) y la Secretaría de Innovación Pública (SIP), con el objetivo de mejorar la prestación de los servicios que se brindan a la ciudadanía.

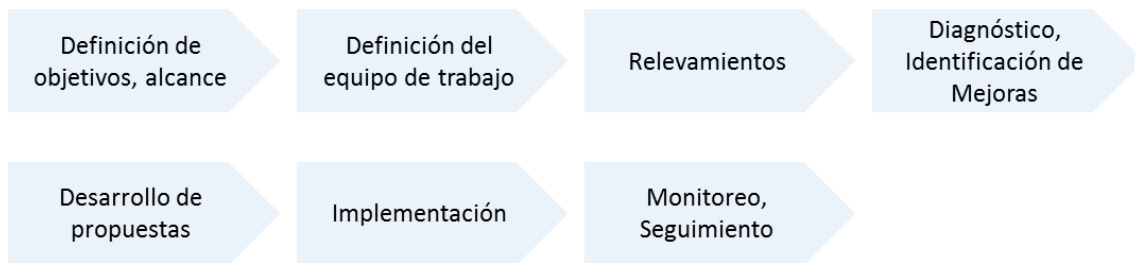
Para tal cometido, la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (SGyEP-JGM), a través de la Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía, brinda acciones de **asistencia técnica** a los distintos organismos del Sector Público Nacional, a los fines de **capacitar** a los trabajadores y trabajadoras que atienden al público, **simplificar procesos y trámites**, realizar **readecuaciones normativas** y **evaluar el funcionamiento de todos los canales de atención** en pos de su mejora.

De acuerdo a lo señalado, este documento considera **dos perspectivas complementarias** sobre la prestación de los derechos y servicios presenciales y remotos. Por un lado, aquella que toma en cuenta **el vínculo entre el Estado y la ciudadanía** (multicanalidad) y por el otro lado, aquella que se centra sobre **los procesos internos** que llevan a cabo las organizaciones públicas para el cumplimiento de sus objetivos.

Como un área transversal a todas las organizaciones de la Administración Pública Nacional (APN), nuestra misión consiste en poder identificar, en conjunto y de forma participativa con los integrantes de los organismos, sus inconvenientes, necesidades y demandas de gestión, para **recomendar estrategias y soluciones** que les permitan optimizar su funcionamiento y sus logros.

Etapas del Plan de Trabajo para el rediseño de procesos

El enfoque de asistencia técnica propuesto se materializa en un PLAN DE TRABAJO que consta de una serie de etapas: la definición de los objetivos, el alcance, los referentes, el equipo de trabajo, la modalidad de trabajo, los relevamientos de la información, el diagnóstico, la identificación de propuestas, el desarrollo, la implementación y puesta en marcha, el seguimiento, las mediciones y la retroalimentación.



A. Definición del objetivo y alcance de la asistencia

La Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (SGYEP-JGM), a partir del *Catálogo de Derechos y Servicios Esenciales* y de la base de datos sobre el nivel de digitalización de los trámites de la APN, en conjunto con la Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital de la Secretaría de Innovación Pública (JGM), seleccionó 79 trámites de 14 organismos que requieren de la presencia del ciudadano.

Este relevamiento se envió para su validación a la Red de Seguimiento y Fortalecimiento Institucional de la SSFI. Luego de la validación quedaron 92 trámites de 14 organismos que se clasificaron en presenciales / presencial y virtual / presencial con turno. Asimismo, se identificó y analizó la normativa de cada trámite.

A partir de esta selección, la Vicejefa de Gabinete de Ministros de la Nación, en conjunto con la Secretaría de Gestión y Empleo Público y la Secretaría de Innovación Pública, encabezó una reunión de lanzamiento para iniciar el trabajo de digitalización de dichos trámites. Posteriormente, la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional y la Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital comenzaron a celebrar reuniones con cada uno de los organismos a fin de agendar un plan de trabajo.

Para optimizar los trámites y servicios se requiere readecuar los procesos de trabajo, los recursos humanos, tecnológicos y presupuestarios, la normativa e infraestructura. Como resultado se obtiene un rediseño de los procesos que es compatible con el producto final: optimizar el trámite y/o el servicio.

B. Conformación de los equipos de trabajo

Los resultados de todo el proceso de asistencia dependerán en gran medida de la óptima conformación del equipo de trabajo y su funcionamiento. Es recomendable lo siguiente:

B.1. La designación de un responsable en el organismo, que actúe como contraparte de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, con capacidad de decisión y conocimiento de normativa relacionada.

B.2. La conformación de un equipo de facilitadores en el organismo, que será responsable de las tareas específicas requeridas durante el proceso, fundamentalmente en las etapas de relevamiento: conocimiento detallado de los procesos actuales, de los servicios y modalidades de atención; conocimiento del destinatario final, inconvenientes e identificación de posibles mejoras. Es recomendable un equipo multidisciplinario compuesto por diversos perfiles, para contar con miradas diferentes al momento de la elaboración de propuestas.

C. Relevamiento

Es la etapa en que se releva todo lo necesario para lograr una descripción acabada de los procesos, servicios y tareas actuales, que son el objeto de estudio sobre el cual se realizará el análisis y la identificación de oportunidades de mejora.

Asimismo, los responsables en el organismo de la implementación de los servicios que requieren de asistencia técnica deberán comunicarnos los principales problemas institucionales, políticos, organizacionales, técnicos y normativos que obstaculizan un mejor desarrollo de las actividades que realizan y que podrían estar afectando su nivel de funcionamiento.

El producto final de esta etapa será el mapeo y modelado de los procesos. El mismo se puede realizar a través de:

- La descripción narrativa del proceso.
- La representación gráfica del mismo (mediante BPMN –*Business Process Model and Notation*–, herramienta estandarizada que permite el modelado de procesos en formato de flujo de trabajo o *workflow*).
- La descripción narrativa y la representación gráfica.

Para ello es necesario identificar de manera precisa aspectos como (Ver Anexo I):

- Objetivos del proceso
- Normativa asociada
- Responsable del proceso (unidad orgánica/titular de la misma)
- Actividades y tareas que se realizan
- Principales insumos o recursos que se utilizan y productos o salidas que se generan
- Volúmenes macro clave del proceso
- Tiempos críticos
- Principales indicadores utilizados
- Herramientas de gestión, monitoreo y control
- Infraestructura actual (espacio físico, canales de comunicación, plataforma tecnológica, sistemas informáticos, registros, soporte, redes, gestión documental electrónica, interoperabilidad, etc.)
- Áreas u organismos impactados y/o involucrados (sean externos o internos)

Este relevamiento se realizará a partir de la definición previa de una agenda consensuada de reuniones remotas. Si existiera la posibilidad, y con el fin de agilizar la tarea del equipo de analistas, se solicitará el envío anticipado de la documentación respaldatoria del proceso. Se podrán fijar nuevas entrevistas para validación de información u obtención de información adicional.

D. Diagnóstico e identificación de mejoras

En esta instancia identificaremos con más detalle cuáles son los procesos críticos y las principales dificultades en la prestación de los servicios. Dicho diagnóstico será realizado en conjunto con los encargados de implementarlos, ya que son aquellas personas que conocen en profundidad su metodología de trabajo y funcionamiento actual. Su aporte brindará múltiples sugerencias, fruto de su experiencia acumulada.

Es la etapa en la cual se analiza toda la información relevada en la etapa anterior para llegar a un resumen de situación. Para ello se identificará la cantidad de operaciones, revisiones, demoras; el personal que participa en el proceso completo; los requisitos presentados por el usuario; la cantidad de pasos desarrollados por los funcionarios públicos en el proceso; la cantidad de veces que se transporta el documento entre oficinas; las demoras en el proceso; el archivo de documentos; el tiempo de duración del trámite; entre otros aspectos.

Asimismo, además de la información obtenida del organismo, es importante investigar y considerar mejores prácticas existentes e implementadas por otras organizaciones que prestan u operan servicios similares, para aprovechar estas experiencias (actividades de *benchmarking*).

El producto de esta etapa es la lista de posibles mejoras o soluciones, que dará lugar a los nuevos procesos deseados o esperados, a consideración de las autoridades.

E. Desarrollo de propuestas

Una vez analizados los datos, el paso siguiente es elaborar una propuesta de mejora que postule soluciones a los principales problemas detectados, priorizando aquellos que tengan mayor relevancia o impacto en el servicio y/o trámite.

La propuesta debe ser abarcativa de la totalidad de los elementos del trámite o proceso que puedan ser simplificados y, fundamentalmente, debe plantearse como un proceso integralmente nuevo, y no como un conjunto de soluciones parciales que supongan una continuidad presuntamente mejorada del proceso anterior.

Asimismo, debe estar formulada bajo el esquema de presentación de un flujograma alternativo, que contenga la totalidad de las etapas, actividades, responsables y requisitos del nuevo proceso y su comparación con el anterior, permitiendo advertir claramente las mejoras que se postulan en términos de calidad, tiempo y costos, tanto para la organización como para el ciudadano usuario.

Para la elaboración de los planes de simplificación de trámites administrativos, se deben seguir los siguientes lineamientos, aun cuando los mismos puedan no ser exhaustivos:

- Suprimir los trámites innecesarios que incrementen los costos operacionales de los organismos públicos y hagan menos eficiente su funcionamiento.
- Concentrar trámites, evitando la repetición de un mismo trámite en diversas entidades.
- Realizar las mejoras regulatorias necesarias para generar un marco normativo tendiente a evitar duplicaciones o demoras en la gestión de los trámites.
- Simplificar y mejorar los trámites realmente útiles, lo cual supone, entre otros aspectos:
 - Rediseñar los trámites que así lo requieran.
 - Llevar los trámites a la forma más sencilla posible, reduciendo al mínimo los requisitos y exigencias a la ciudadanía, dejando exclusivamente los pasos que sean verdaderamente indispensables para cumplir el propósito de los mismos o para ejercer el reclamo de manera adecuada.
 - Utilizar al máximo de su potencial los elementos tecnológicos de los que se disponga actualmente y realizar una planificación adecuada de aquellos que pueda resultar necesario incorporar.
 - Incorporar controles automatizados que minimicen la necesidad de estructuras de supervisión y controles adicionales.
 - Evitar la agrupación de funciones en una misma instancia, a los fines de prevenir la manipulación de información.
 - Rediseñar aquellos procesos internos orientados a la realización de los trámites a simplificar que así lo requieran.
 - Diseñar bases de datos interoperables y migrar la información hacia las mismas, a los efectos de evitar duplicaciones innecesarias, permitir los controles pertinentes y asociar la información producida al casillero digital.

F. Implementación

Una vez validadas las propuestas, sigue la etapa de despliegue o implementación. Dependiendo del nivel de complejidad, será aconsejable iniciar con una prueba piloto o prueba de campo, comenzando con una pequeña muestra del universo que sea representativa. Esto permite detectar eventuales inconvenientes imprevistos y lograr a tiempo los ajustes necesarios, con el menor impacto posible en los destinatarios. Esta etapa se lleva a cabo siguiendo un cronograma de despliegue para medir el grado de avance.

G. Monitoreo y retroalimentación

A partir de la puesta en marcha, será importante realizar un monitoreo o seguimiento continuo del resultado de las soluciones implementadas. Esto permitirá evaluar si el nivel de cumplimiento alcanza al esperado, detectar eventuales desvíos, necesidad de ajustes, mejoras adicionales. Son recomendables las encuestas de satisfacción a usuarios, además de las reuniones de seguimiento.

Síntesis

- ✓ Todo proceso es susceptible de mejora.
- ✓ Los mejores resultados se obtienen a partir de la definición de un plan de trabajo con objetivos claros y tangibles, con el acuerdo y compromiso de las autoridades y trabajo en equipo.
- ✓ La participación y protagonismo del personal de los organismos es fundamental a lo largo de todo el proceso, dado su nivel de conocimiento, experiencias y vivencias.
- ✓ Las mejoras en los procesos y servicios se traducen en:
 - Procesos alineados con los objetivos organizacionales
 - Ahorro de tiempo al encarar trámites
 - Reducción de plazos de espera; velocidad en las soluciones
 - Ahorro de costos, tanto para organismos como para la ciudadanía
 - Eliminación de tareas sin valor agregado, mejor aprovechamiento de recursos
 - Mayor información al usuario y transparencia
 - Mayor seguridad
 - Mejor calidad y mayor satisfacción para el destinatario
 - Mejor seguimiento y mayor información estadística para optimizar la gestión
 - Mejora de la comunicación y coordinación interna
 - Liberación del tiempo de recursos para ser destinados a nuevas actividades.

En resumen, el rediseño de procesos aporta mejoras en la gestión, ya sea en tiempos de tramitación, condiciones de seguridad, mayor capacidad de respuesta, fortalecimiento de los sistemas de seguimiento, entre otros.

Anexo I - Instrumento de relevamiento de procesos

1. Alcance

Área <i>(Nombre del área con la que se está trabajando)</i>	
Organigrama <i>(Detallar ubicación en el organigrama)</i>	
Funcionarios clave <i>(Indicar nombres y puestos de los funcionarios clave que intervienen)</i>	
Función <i>(Indicar a qué se dedican en el área, su misión)</i>	
Procesos involucrados <i>(Indicar los procesos relevados, las áreas involucradas)</i>	
Contactos <i>(Personas con las que se realiza el relevamiento)</i>	

2. Proceso

Objetivo del proceso	
Marco Normativo	
Volúmenes de procesamiento <i>(Magnitud del proceso)</i>	
Tiempos <i>(De actividades y entre ellas)</i>	
Roles <i>(Describir si están bien definidas las personas de las distintas actividades, que cada cual conozca con exactitud sus tareas, responsabilidades, etc.)</i>	
Impacto <i>(Describir a quiénes impacta el proceso, tanto interno como externo)</i>	

Organismos involucrados <i>(Citar los organismos involucrados en el proceso y su ámbito de aplicación; si es nacional, provincial, municipal)</i>	
Descripción / Secuencia <i>(Descripción del proceso actual, circuito operativo, plataformas tecnológicas involucradas para soportar el proceso, detallar las herramientas con las que cuentan actualmente, interfases con otros sistemas, documentación respaldatoria)</i>	
Opiniones <i>(Inconvenientes y oportunidades de mejora que detectan las personas que trabajan día a día en el proceso)</i>	
Informes de Gestión, Indicadores <i>(Ver herramientas de gestión. Seguimiento, monitoreo y control de proceso actual y describir los indicadores utilizados)</i>	
Infraestructura <i>(Con qué herramientas cuentan hoy en día; servidores, comunicaciones, espacio físico, computadoras, teléfonos, Internet, etc.)</i>	
Estructura y perfiles de trabajo <i>(Con qué perfiles se está tratando, habilidades para manejo de distintas herramientas)</i>	

Anexo II - Guía de fortalecimiento de la multicanalidad

Introducción

El Estado ha incrementado de forma significativa la **digitalización y virtualidad** en la prestación de sus servicios producto de los avances en las TICs, y estos progresos se profundizaron en los últimos meses para dar respuesta a la ciudadanía en el contexto de pandemia.

En este sentido, si bien resulta pertinente adoptar mayores niveles de digitalización y virtualidad de los servicios públicos, es importante considerar las asimetrías producto de la **brecha digital**, que va más allá de la falta de acceso a computadoras o Internet, sino que refiere a las posibilidades reales de las personas que, bajo inequidades socio-económicas; educativas; culturales; de género; y aspectos geográficos vinculados al territorio, tienen que integrarse a nuevas dinámicas de relación con el Estado.

Asimismo, para el caso de las personas que opten por realizar sus trámites a través de medios digitales, es indispensable que tengan a **disposición otros mecanismos de interacción con servidores públicos**, y no solo con dispositivos robóticos, a los que se pueda recurrir cuando se necesite asesoramiento y asistencia.

Por lo tanto, con independencia de las formas de acceso digitales, los organismos públicos deberán facilitar **múltiples canales de atención** (web, teléfono, redes sociales, mensajes, chats, mesas de ayuda, etc.) que garanticen la inclusión de los sectores más vulnerables y de quienes no estén familiarizados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, o simplemente para que cada ciudadano/a pueda elegir la que mejor le sirva de acuerdo a sus preferencias.

Etapas del Plan de Trabajo para el fortalecimiento de la multicanalidad

El enfoque de asistencia técnica propuesto se materializa en un PLAN DE TRABAJO que consta de una serie de etapas, desde la definición de los objetivos, el alcance, los referentes, el equipo de trabajo, la modalidad de trabajo, los relevamientos de la información, el diagnóstico y la identificación de propuestas.

A. Objetivo y alcance

La finalidad del trabajo consiste en organizar un sistema integrado de atención a la ciudadanía, que contemple los múltiples canales y herramientas necesarios para poder interactuar con el público con homogeneidad de criterios y la definición de estrategias.

B. Conformación de los equipos de trabajo

Los resultados de todo el proceso de asistencia dependerán en gran medida de la óptima conformación del equipo de trabajo y su funcionamiento. Es recomendable lo siguiente:

B.1. La designación de un responsable en el organismo, que actúe como contraparte de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, con capacidad de decisión y conocimiento de normativa relacionada.

B.2. La conformación de un equipo de facilitadores en el organismo, que será responsable de las tareas específicas requeridas durante el proceso, fundamentalmente en las etapas de relevamiento: conocimiento detallado de los procesos actuales, de los servicios y modalidades de atención, conocimiento del destinatario final, inconvenientes e identificación de posibles mejoras. Es recomendable un equipo multidisciplinario compuesto por diversos perfiles, para contar con miradas diferentes al momento de la elaboración de propuestas.

C. Relevamiento

En primer lugar, el relevamiento consiste en mapear cuáles son los canales de atención del organismo y los servicios y trámites asociados. Esto se realiza junto al relevamiento de procesos que materializan el servicio prestado a la ciudadanía del organismo.

Asimismo, en los **Puntos de Contacto Presenciales** se relevará información relativa a: Infraestructura; Información/Orientación; Turnos; Tiempos de espera; Cantidad de personal de atención al público; Calidad y sistematización de la información utilizada; Capacidad de resolución de problemas; Sistema de reclamos presencial; Cobertura geográfica de los puntos de atención a la ciudadanía en relación a la demanda.

Por otra parte, en los **Puntos de Contacto Remoto**, se relevará información relativa a: Información/Orientación *online*; Infraestructura tecnológica; Turnos; Sistema de reclamos online; Infraestructura de la web y líneas gratuitas (0800); Disponibilidad de personal para redes sociales, correos, chat, línea gratuita (0800); Calidad y sistematización de la información utilizada; Capacidad de resolución de problemas; Cantidad de trámites online; Sistema remoto de reclamos.

D. Diagnóstico

A partir de la sistematización de la información relevada y la realización de reuniones y entrevistas, se identificarán, en conjunto con los referentes de los organismos, los nudos críticos de la atención a la ciudadanía.

Sobre la base de este diagnóstico será posible responder a determinados interrogantes o cuestiones como las que se enumeran a continuación, que permiten definir el enfoque y la direccionalidad de los canales de atención del organismo con la ciudadanía:

- ¿Es posible identificar a los “destinatarios clave” de la atención según cada canal?
- ¿Permiten los canales existentes llegar a todos los destinatarios?
- ¿Se conoce la opinión, satisfacción y expectativas de la ciudadanía?
- ¿Responden los canales de atención disponibles a las expectativas y necesidades de los destinatarios de los servicios del organismo?
- ¿Garantiza el organismo la diversidad de canales, lenguaje y/o contenidos y la llegada a los diversos tipos de destinatarios a los que se dirige?
- Los canales implementados ¿responden a un plan o proceso planificado de atención al público?
- ¿Es consistente el funcionamiento, diseño y contenido del conjunto de canales?
- ¿Se cuenta con los recursos necesarios (humanos, de infraestructura y tecnológicos) para la atención?
- Los criterios de atención, a través de los distintos canales para un mismo trámite, ¿son homogéneos?
- ¿Se realizan capacitaciones periódicas para el personal que atiende al público?
- ¿Existe integralidad entre los sistemas de información organizacionales?
- ¿Existe coordinación entre las áreas que planifican y las que atienden al público?
- ¿Se comunican en tiempo y forma las actualizaciones de las normativas y procesos que sostienen los trámites?

E. Detección de oportunidad de mejoras

A partir del diagnóstico se podrán identificar propuestas para optimizar los canales de atención. A fines de citar ejemplos se mencionan algunas de ellas:

- 1) Diseño de una estrategia de atención a través de la multicanalidad:
 - Que defina cuáles modalidades de atención utilizar en función del objetivo, destinatario y del marco o contexto (normativo, político, social, temporal). Que, además, atienda a las expectativas y necesidades del usuario/a del servicio, teniendo en cuenta:
 - Los lineamientos de la política pública, la naturaleza de los servicios y las prioridades de la gestión.
 - Los resultados de las Encuestas de Satisfacción, el Sistema de Gestión de Reclamos, información de las redes sociales y lo aportado por los propios trabajadores y trabajadoras.
- 2) Diseño de un protocolo o guía de atención:
 - Con una clara identificación de los perfiles de los destinatarios de los servicios para seleccionar los lenguajes utilizados, y sus necesidades de información y asistencia, poniendo especial atención en la inclusión de aquellos que no cuentan con la tecnología y los conocimientos específicos necesarios para poder realizar los trámites a distancia.
 - Con una descripción de los servicios que se brindan de forma presencial y las modalidades de atención.
 - Que incorpore un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que deben guiar la atención.
 - Que recupere y ponga en valor el concepto de "servidor público" y su rol en la atención a la ciudadanía.
- 3) Elaboración de materiales y recursos (presenciales y online) que complementen la atención presencial:
 - Catálogo de servicios con información completa y detallada de los pasos que debe cumplir la ciudadanía para adquirir el servicio (documentación, requisitos, formularios, tiempos, costo, destinatarios, vencimientos, etc.)
 - Instructivo de formularios
 - Folletos explicativos
 - Listado de preguntas frecuentes
 - Chats

- 4) Capacitaciones al personal que atiende al público:
 - Que permitan difundir el protocolo de atención.
 - Para ello se podrían establecer alianzas con el INAP.
- 5) Implementación de Mesas de Ayuda Presenciales y online que orienten a la ciudadanía a realizar el trámite.
- 6) Implementación de herramientas de interactividad como forma de retroalimentación y mejora de los canales de atención (Encuestas de Satisfacción; Sistema de Sugerencias y Reclamos; sugerencias respecto del canal y/o del contenido a través de direcciones de correo electrónico, redes sociales, espacios de opinión para el usuario en boletines o revistas institucionales, etc.)

F. Monitoreo y retroalimentación

A partir de la puesta en marcha, será importante realizar un monitoreo o seguimiento continuo del resultado de las soluciones implementadas. Esto permitirá evaluar si el nivel de cumplimiento alcanza al esperado, detectar eventuales desvíos, necesidad de ajustes, mejoras adicionales. Son recomendables las encuestas de satisfacción a usuarios además de las reuniones de seguimiento.

Síntesis

La creación de un Sistema Integral de Atención y Multicanalidad permitirá optimizar los siguientes aspectos:

- Integralidad de la atención e información brindada.
- Precisión / veracidad / confiabilidad de los canales.
- Claridad / concisión / accesibilidad cognoscitiva.
- Frecuencia y/o grado de actualización de la información.
- Capacidad de respuesta a solicitudes de información.
- Accesibilidad / visibilidad.
- Cobertura geográfica del canal.
- Adecuación del tipo de información y contenido a sus características y necesidades de los destinatarios.
- Calidad del diseño y su funcionamiento.
- Niveles de interactividad que admiten los canales como forma de retroalimentación y mejora.

Anexo III - Instrumento para el relevamiento y evaluación de los canales de atención al público

PUNTO DE CONTACTO PRESENCIAL

1) **Infraestructura.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Muy acorde con las necesidades	Acorde con las necesidades	Poco acorde con las necesidades	Nada acorde con las necesidades	Observaciones
1. Espacio					
2. Iluminación					
3. Ventilación					
4. Cantidad de asientos					
5. Sanitarios					
6. Sanitarios para discapacitados					
7. Accesibilidad (rampas, ascensores, etc.)					

2) **Información/Orientación presencial.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Sí	No	Observaciones
1. Se encuentran a la vista los requisitos para la realización de los trámites			
2. El organismo cuenta con terminales de autoconsulta			
3. El organismo cuenta con señalética y folletería de orientación sobre los tramites/servicios			
4. El organismo cuenta con una Mesa de Ayuda o Asistencia para la realización de los trámites			
5. El organismo cuenta con información sobre los servicios de acuerdo a los perfiles de los destinatarios			

3) **Turnos.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Sí	No	Observaciones
1. El organismo cuenta con un sistema de turnos sistematizado (Entrega previa de turnos en forma telefónica o remota)			

4) **Tiempo de espera.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Sí	No	Observaciones
1. El organismo cuenta con un sistema de registro de tiempo de espera			

5) **Cantidad de personal de atención al público.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Muy adecuada	Adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada	Observaciones
1. Cantidad de personal de atención al público					
2. Distribución del personal de atención al público					
3. Actividades de capacitación del personal					

6) **Sistema de Reclamos presencial.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Sí	No	Observaciones
1. ¿Se utiliza actualmente en el organismo un Sistema de Reclamos presencial?			
2. ¿Se actualiza, produce y procesa la información?			
3. ¿Existe un área que administra y analiza los resultados?			
4. ¿Se utiliza la información resultante?			

7) **Encuesta de Satisfacción del usuario presencial.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Sí	No	Observaciones
1. ¿Se utilizan actualmente en el organismo Encuestas de Satisfacción?			
2. ¿Se implementa de forma periódica?			
3. ¿Se procesa la información?			
4. ¿Existe un área que administra y analiza los resultados?			
5. ¿Se utiliza la información resultante?			

PUNTO DE CONTACTO REMOTO

1) **Plataforma de Servicios de comunicación ofrecidos.** Marcar con una cruz la valoración realizada e indicar sí/no en las preguntas abiertas. Anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Sí	No	¿Está identificado su tipo de destinatarios?	¿Se actualiza periódicamente la información?	Observaciones
1. Página Web					
2. Teléfono fijo					
3. Teléfono gratuito (0800)					
4. Correo electrónico					
5. Chat					
6. Facebook					
7. Twitter					
8. WhatsApp					
8. Mensaje de texto					
9. Otros					

2) **Infraestructura tecnológica.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Muy acorde con las necesidades	Acorde con las necesidades	Poco acorde con las necesidades	Nada acorde con las necesidades	Observaciones
1. Equipamiento					
2. Conectividad					
3. Accesibilidad					
4. Nivel de caídas					
5. Evaluación de riesgos					
6. Planes de contingencia					

3) **Personalización.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Sí	No	Observaciones
1. El sitio web ofrece información acorde al perfil del usuario			
2. El sitio web permite al usuario registrarse y obtener información personalizada			

4) **Información/Orientación online.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Sí	No	No Corresponde	Observaciones
1. Acceso a la información general sobre el organismo y trámites/servicios				
2. Acceso a los requisitos de los trámites				
3. Descarga de formularios				
4. Completar/Enviar formularios online				
5. Hacer consultas vía correo electrónico				
6. Recibir respuestas a sus consultas vía correo electrónico o telefónicamente. (El sitio ofrece direcciones de correo o formularios de contacto para comunicarse con personal de la institución)				
7. Pagos online (facturas, impuestos, salud, licencias, certificados)				
8. Obtención de certificados oficiales a través de certificación o firma electrónica				
9. Seguimiento de trámite online (valorar cantidad e importancia del trámite)				
10. Mesas de Ayuda o chats online				
11. Atención telefónica automatizada por IVR				
12. Otros				

5) **Turnos online.** Marcar con una cruz la valoración realizada y anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy Malo	No otorga turnos online	Observaciones
1. Turnos online (valorar el plazo de otorgamiento del turno)						

6) **Sistema de Reclamos remoto.** Marcar con una cruz la valoración realizada e indicar sí/no en las preguntas abiertas. Anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Sí	No	¿Se actualiza, produce y procesa la información?	¿Se utiliza la información resultante?	Observaciones
1. Sistema de Reclamos línea telefónica gratuita (0800)					
2. Sistema de Reclamos Remoto medios digitales					

7) **Satisfacción del usuario de trámites remotos.** Marcar con una cruz la valoración realizada e indicar sí/no en las preguntas abiertas. Anotar en las observaciones una breve justificación de la respuesta, en caso de ser necesario.

	Sí	No	¿Se actualiza, produce y procesa la información?	¿Se utiliza la información resultante?	Observaciones
1. Encuesta de satisfacción del usuario de servicios digitales					
2. Encuesta de satisfacción del usuario de la línea gratuita					

Anexo IV - Cronograma de trabajo tentativo

Fases	Acción	Plazo estimado *	Observaciones
1. Relevamiento	Solicitud de información	1 semana	Formulario online para completar y/o entrevistas a través de reuniones remotas
	Validación de información requerida con funcionarios de la organización		Se realizará a través de reuniones remotas con los actores involucrados y también sobre información y documentación obtenida
2. Diagnóstico	Identificación de problemas, necesidades y demandas	2 semanas	Se realizará a través de reuniones remotas con los actores involucrados
	Validación del diagnóstico		Con autoridades del organismo asistido
3. Propuestas	Elaboración de las propuestas de mejoras y/o de intervención	1 semana	Los equipos de trabajo de la SSFI y el organismo
	Validación de las propuestas y planes de acción		Con autoridades del organismo asistido
4. Implementación	Puesta en marcha y acompañamiento	2 semanas	
5. Monitoreo y retroalimentación			

* El plazo estimado está sujeto a cambios y modificaciones de acuerdo a la disponibilidad de cada organismo.