

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA “CONTADURIA PUBLICA”**



## **TRABAJO DIRIGIDO**

**LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE LA CALIDAD TOTAL  
EN SERVICIOS PUBLICOS (RECURSOS HUMANOS)  
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ -  
SECRETARIA GENERAL - GESTION 2008.**

**POSTULANTE** : Cristóbal Yujra Aruquipa

**TUTOR** : Lic. Luis Fernando Pérez

La Paz – Bolivia

2010

## *DEDICATORIA*

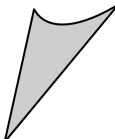
*A mis padres Cosme, Carmen y mi abuelita Silveria quienes desde el cielo guían mi camino. GRACIAS.*

*A mi esposa Aivan quien gracias a su comprensión y cariño hemos podido salir adelante en los momentos más difíciles.*

*A mi hijo Eyael Cristhofer quien cada día despierta con una sonrisa y nos brinda la fortaleza para seguir adelante.*

*A todas las personas que han confiado en mí y a los que colaboraron en la culminación del presente trabajo.*

*Cristobal Yujra Aruquipa*



## *AGRADECIMIENTOS:*

- ❖ *Agradecer a Dios nuestro creador por darnos siempre un día más para corregir nuestros errores.*
- ❖ *Agradecer a nuestra querida y prestigiosa Universidad Mayor de San Andrés y Carrera de Contaduría Pública por la excelente formación Académica de sus catedráticos.*
- ❖ *Al Secretario General de la Prefectura del Departamento de La Paz.*
- ❖ *A mi tutor Académico Lic. Luis Fernando Perez.*
- ❖ *Finalmente a mi familia por su apoyo en la culminación de mi carrera profesional.*

*Cristobal Yujra Aruquipa*

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	CONCEPTOS GENERALES	
	2.1 MARCO INSTITUCIONAL.....	3
	2.1.1 ANTECEDENTES DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.....	3
	2.1.2 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	5
	2.1.2 MISION Y VISION INSTITUCIONAL.....	6
	2.1.4 OBJETIVOS DELAPREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.....	8
	2.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PREFECTURA DE LAPAZ.....	8
III.	JUSTIFICACION	
	3.1 JUSTIFICACION TEORICA.....	25
	3.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA.....	25
	3.3 JUSTIFICACION PRACTICA.....	26
IV.	MARCO REFERENCIAL	
	4.1 ADMINISTRACION ESTRATEGICA.....	27
	4.2 NORMAS ISO.....	27
	4.2.1 PRINCIPIOS DE GESTION DE CALIDAD.....	28
	4.3 REQUISITO.....	30
	4.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	30
	4.5 POLITICA DE LACALIDAD.....	30
	4.6 GESTION.....	30
	4.7 GESTION DE CALIDAD.....	31
	4.8 CALIDAD TOTAL.....	31
	4.9 PROCESO.....	31

4.10 PROCEDIMIENTO.....	31
4.11 MANUAL DE PROCEDIMIENTO.....	32
4.12 SERVICIO.....	35
V. OBJETIVOS	
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	37
5.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	37
VI. MARCO LEGAL Y NORMATIVO	
6.1 CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO PLURINACIONAL.....	38
6.2 CONTROL SOCIAL.....	38
6.3 SERVIDOR PUBLICO.....	38
6.4 CLASES DE SERVIDORES PUBLICOS.....	39
6.5 NORMA DE CALIDAD.....	40
6.5.1 ISO 9000: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	40
6.5.2 ISO 9001: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	41
6.5.4 DERECHOS DEL USUARIO.....	41
VII PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	43
7.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	43
7.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	43
7.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	43
VIII METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	
8.1 ASPECTO METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
8.2 TIPOS DE ESTUDIO.....	45
8.3 METODOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
8.3.1 METODO DEDUCTIVO.....	46
8.3.2 METODO DE ANALISIS Y SINTESIS.....	46
8.4 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	47

8.4.1 INFORMACION PRIMARIA.....	47
8.4.2 INFORMACION SECUNDARIA.....	47
8.4.3 ENTREVISTA.....	47
IX MARCO DE APLICACIÓN	
9.1 DIAGNOSTICO.....	48
9.1.1 INSTRODUCCIÓN.....	48
9.1.2 OBJETIVO.....	48
9.1.3 UNIDAD DE ANALISIS.....	48
9.1.4 METODOLOGIA.....	49
9.1.5 TIPO DE ESTUDIO.....	49
9.1.6 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	49
9.1.6.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.....	49
9.1.6.2 INVESTIGACION DE CAMPO.....	50
9.1.7 MATRIZ CAUSA – EFECTO.....	51
9.1.8 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.....	52
X MARCO PRÁCTICO	
10.1 ANTECEDENTES.....	53
10.2 ANALISIS.....	53
10.3 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS.....	55
INTRODUCCION.....	56
CUAL ES LA FINALIDAD DE NUESTRO SERVICIO?.....	57
A QUIEN VA DIRIGIDO NUESTROS SERVICIOS? .....	57
ACCESSIBILIDAD A LA INFORMACIÓN Y LOS SERVICIOS.....	57
PRINCIPIOS Y VALORES.....	58
QUIENES SON LOS ENCARGADOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO?.....	58

LA COMUNICACIÓN.....	59
ATRIBUTOS DE LA PRESTACION DE SERVICIO.....	60
CONFIANZA Y SEGURIDAD.....	60
RAPIDEZ Y PRONTITUD.....	60
EMPATIA.....	60
AMABILIDAD.....	61
COMPETENCIA.....	61
CREDIBILIDAD.....	61
ACCESIBILIDAD.....	61
COMUNICACIÓN.....	61
TOLERANCIA.....	61
TECNICAS PARA OBTENER INFORMACION.....	62
PREGUNTAS ABIERTAS.....	62
PREGUNTAS CERRDAS.....	62
PREGUNTAS ALTERNATIVAS.....	62
EMPATIA: PONERSE EN EL LUGAR DEL CIUDADANO.....	62
REGLAS PARA TENER EN CUENTA EN LA ATENCION.....	63
CANALES DE ATENCION A LA CIUDADANIA.....	63
1.- ATENCION TELEFONICA.....	64
1.1 LA IMPORTANCIA DE LA ATENCION TELEFONICA.....	64
1.2 FACTORES PRINCIPALES EN LA ATENCION TELEFONICA.....	64
LA VELOCIDAD.....	65
PRONUNCIACION.....	65
1.3 PROCESO DE ATENCIÓN TELEFONICO.....	65
2.- ATENCION PRESENCIAL.....	67
3.- ATENCION VIRTUAL (PROPUESTA).....	67

MECANISMOS DE EVALUACION DE ATENCIÓN CIUDADANA.....	69
1.- MEDICION MEDIANTE INDICADORES DE CALIDAD DEL PROCESO.....	69
2.- MEDICIÓN MEDIANTE INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	69
EVALUACION DEL SERVICIO TELEFONICO DE INFORMACIÓN.....	70
CARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	74
HACIA LA BUSQUEDA DE LA SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS.....	78
XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
11.1 CONCLUSIONES.....	79
11.2 RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	81





---

## RESUMEN

Las instituciones cambian sean éstas privadas o públicas, sin embargo las únicas que se mantienen a este ritmo son las instituciones privadas quienes han ingresado a manejar el concepto de calidad. El presente trabajo realiza una investigación referente a la calidad en los servicios públicos en lo referente a recursos humanos en las instituciones públicas; en éste caso la Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz. Este estudio tiene la dificultad por las características de un servicio: Intangibilidad, Heterogeneidad y Simultaneidad, características que definen la prestación de un servicio y también define su complejidad. La primera parte comprende en un diagnóstico el cual permite establecer que los usuarios requieren un servicio: agilidad, cortesía, conocimiento de procesos, etc; es decir se requiere prestar un servicio con calidad, calidez y empatía. Por lo establecido en el diagnóstico se procedió a implementar en primer lugar un manual de Atención al Usuario en base a las normas de calidad (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004) estableciendo cual es el procedimiento de atención mediante los diferentes canales de atención al usuario: atención presencial, atención telefónica, atención virtual (pagina Web, correo electrónico) y en segundo lugar se implemento el modelo SERVQUAL diseñado por los autores Parasuman, Zeithmal y Berry quienes en 1985 en base a una investigación de 20 instituciones mas destacadas en Estados Unidos establecen un cuestionario mediante indicadores. Este instrumento debe ser aplicado permanente ya que permite una retroalimentación para el cumplimiento del principio de mejora continua establecido en las norma ISO 9004.



---

## **INTRODUCCIÓN.**

Los Conceptos de Administración evolucionan de acuerdo a las nuevas corrientes, las cuales en la actualidad ponen énfasis en los que se ha denominado “enfoque de orientación al cliente”. De acuerdo a este enfoque una empresa será exitosa si ofrece un bien o servicio de calidad; siendo que un bien o servicio se considera de calidad solamente cuando logre satisfacer las necesidades del cliente, en el caso particular de una entidad pública el cliente se lo denomina “usuario”.

En las empresas privadas tomar en cuenta los criterios señalados fueron de vida o muerte; es decir seguir o no en el mercado.

Las diferentes normas de calidad establecen que el concepto de calidad es tan simple que se reduce a “cumplir con los requisitos del cliente”.

## **CONVENIO.**

De acuerdo al convenio de cooperación suscrito entre la Prefectura del Departamento de La Paz y la Universidad Mayor de San Andrés, a través del cual, la Prefectura del Departamento de brinda a estudiantes de la Universidad Mayor de San Andrés información y apoyo para la realización de trabajo y prácticas requeridas.



---

Los trabajos individuales o de equipo serán realizados bajo la Dirección y supervisión de la Universidad, donde la Prefectura del Departamento de acuerdo a sus disponibilidades facilitara los ambientes, información y enseres que contribuyan a la formación de Recursos Humanos dentro de las exigencias y planes de trabajo formulados por la Universidad.

De esta manera es que para fines de ejecución del Convenio, una de la modalidades de titulación para los egresados de la Universidad Mayor de San Andrés es el Trabajo Dirigido, que consiste en trabajos prácticos individuales o conformados en equipos multidisciplinarios, evaluados y supervisados en Instituciones, Empresa Pública o Privada, encargadas de proyectar e implementar obras y actividades, para lo cual y en base a un temario aprobado se proyecta, dirige y fiscaliza bajo la supervisión de un Tutor o Guía Institucional.

Así mismo, la Prefectura del Departamento de La Paz al recibir a los postulantes egresados, lo hace con el objetivo de tener a su disposición Recursos Humanos con formación académica y científica, que puedan realizar trabajos específicos y tareas inherentes del egresado, de esta manera se contara con egresados de las diferentes carreras de la Universidad Mayor de San Andrés según requerimientos de la Prefectura del Departamento de La Paz.



---

## II. CONCEPTOS GENERALES.

### 2.1 MARCO INSTITUCIONAL

#### 2.1.1 ANTECEDENTES DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

Desde los años 50, la descentralización es una de las piezas centrales de la reivindicación y exigencias de las diferentes regiones, estructurada ésta en torno a los movimientos cívicos, por la que se cuestiona la incapacidad del sistema político de relacionarse y de representar a los ciudadanos. Dichas reivindicaciones proponían una descentralización político administrativa para enfrentar al Estado y a sus limitaciones centralistas. Las luchas regionales corrieron paralelas a las diversas formas de caudillismo expresando la profunda fragmentación del país. La descentralización partía de los departamentos que contaban con mejores fuentes de regalías; se practicaba a través de movimientos sociales de presión frente al gobierno central, particularmente a la hora de confeccionar el Presupuesto General de la Nación y definir la participación del departamento en el mismo.

El concepto de descentralización que se plantea durante este primer tiempo en Bolivia, es de tipo político y la reivindicación central es el control total de los recursos regionales en manos de mecanismos técnicos y cívicos departamentales. Esta reivindicación se consolida un



proyecto de Ley de Descentralización, que el gobierno de Jaime Paz Zamora (1989-1993) somete a discusión nacional durante todo el año de 1992. En todo este periodo los movimientos cívicos debaten propuestas junto con representantes del Gobierno, los partidos políticos, la Central Obrera de Bolivia y representantes del mundo intelectual. La definición del Proyecto permitió mantener al movimiento cívico activo en torno a la discusión de una serie de puntos centrales relacionados con la adecuación del Estado en una perspectiva modernizadora. Ya se habían presentado algo más de 20 proyectos de ley, los que fueron abandonados, concentrándose la discusión en temas de consenso, los que permitieron llegar a un proyecto de ley en 1992. El proyecto es aprobado en grande en el Senado y remitido para su consideración en la Cámara de Diputados. Todo parecía concluir en una inminente aprobación, al haberse concretado hasta los plazos precisos para la reestructuración de las instituciones regionales de desarrollo. A pesar de que quedaban por resolverse temas como la naturaleza y forma de elección de las asambleas departamentales, las formas de financiamiento, particularmente en el caso de aquellos departamentos que contaban con menos recursos; los comités cívicos estaban relativamente satisfechos con lo avanzado y se habían avizorado algunas alternativas para resolver, temas como la elección directa de las



asambleas departamentales, aspecto no definido en la Constitución Política del Estado (CPE).

### **2.1.2 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

Mediante ley Nro. 1654 de 28 de julio de 1995, se establece la denominada **“DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA”**, la mencionada ley tiene 3 capítulos y 29 artículos; el artículo 29 establece:

I. Se abrogan las siguientes disposiciones:

- Ley Reglamentaria de 28 de septiembre de 1831 (atribuciones y deberes de los Prefectos, Gobernadores, Corregidores y Alcaldes).
- Ley de 19 de octubre de 1833 (deroga Art. 32º de la Ley Reglamentaria del 28- IX-1831).
- Ley de Organización Política y Administrativa de 3 de diciembre de 1888.
- Decreto Supremo No. 23845 de fecha 18 de agosto de 1994 Reglamento Orgánico de las Corporaciones de Desarrollo.
- Ley de Organización Administrativa del Poder Ejecutivo, D.L. 10460 de 15 de septiembre de 1972.

II. Se derogan las siguientes disposiciones:

- Art. 28º, 30º y 31º de la Ley 1551 de Participación Popular, de 20 de abril de 1994.



- Art. 39° inc. 11 de la Ley Orgánica de Municipalidades, de 10 de enero de 1985.

### III. Modificaciones:

- Arts. 58° y 68° del Código Civil.
- Arts. 26°, 32°, 443° y 444° del Código de Comercio.
- Arts. 12°, 13°, 15°, 17°, 25°, 28° y 63° de la Ley Reglamentaria de Marcas, de 15 de enero de 1918.

IV. Se derogan y abrogan las disposiciones que fueren contrarias a la presente Ley, las cuales estarán complementadas en las tablas de derogaciones y abrogaciones de los Decretos Reglamentarios.

## 2.1.3 MISION Y VISIÓN INSTITUCIONAL.

### Misión

Considerando las leyes vigentes y el mandato social para el mediano y largo plazo, la Prefectura de La Paz es la Institución Pública Descentralizada Administrativamente, representante del Poder Ejecutivo a nivel departamental, que en el marco de la economía legal vigente está encargada de:

- Planificar el desarrollo regional en un marco participativo.
- Administrar recursos económicos, financieros y bienes de dominio y uso departamental.



- Promover la inversión pública enmarcada en el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social del departamento de La Paz de acuerdo con las Normas del Sistema Nacional de Planificación y en coordinación con los Gobiernos Municipales.
- Gestionar recursos financieros y asistencia técnica necesarios para el desarrollo.
- Fortalecer instituciones regionales.
- Formular y ejecutar programas y proyectos en coordinación con todos los actores sociales, actúa como facilitador en estos procesos, con la finalidad de promover el desarrollo regional armónico, integral, con equidad y equilibrado en los planos económico, social y ambiental, para mejorar la calidad de vida de los habitantes de La Paz.

### **Visión**

Se visualiza la Prefectura de La Paz como una institución regida al marco legal, con credibilidad, liderazgo y sensibilidad social, capacidad de gestión y negociación interinstitucional a nivel departamental y nacional, que así mismo refleje una organización honesta y eficiente con capacidad económica, técnica y administrativa, preparada para promover y acelerar el desarrollo departamental así como para defender y proteger los intereses nacionales y regionales en el marco de una visión





---

estratégica de largo plazo. Sustenta sus esfuerzos en el respeto a la autoridad legítimamente establecida, en la eficiencia, eficacia y transparencia de sus procedimientos y acciones, aplicando principios de subsidiaridad en la delegación de responsabilidades y funciones, enmarcando en la equidad y en la aplicación de lo justo su camino a orientado a incrementar la confianza social en ella.

#### **2.1.4 OBJETIVOS DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

La Prefectura del Departamento de La Paz como Institución Pública Descentralizada tiene los siguientes objetivos:

- Planificar, ejecutar, administrar el desarrollo regional de la ciudad de La Paz.
- Controlar eficientemente, aspectos que se destacan como ejes temáticos emergentes de las opiniones de los participantes del proceso de planificación, quienes los identifican y definen en un contexto de clara división de tareas y coordinación de las mismas.

#### **2.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PREFECTURA DE LA PAZ.**

La Estructura organizacional de la Prefectura del Departamento de La Paz se refleja en el siguiente organigrama.





---

Las funciones y responsabilidades de las áreas organizacionales de la Prefectura del Departamento de La Paz se encuentra establecido en el DS 25060 y DS 26767 mediante el cual la estructura orgánica de la Prefectura del Departamento de La Paz se constituirá por los siguientes niveles:

### **I. Nivel Superior:**

#### **Prefecto del Departamento**

Representa y administra el Poder Ejecutivo a nivel departamental. Ejerce las atribuciones y funciones que le asigna la Constitución Política del Estado, la Ley de Descentralización Administrativa y las disposiciones del ordenamiento jurídico que le sean aplicables.

El Prefecto es la autoridad máxima del Departamento, posee capacidad normativa mediante la emisión de Resoluciones Prefecturales, es responsable de la formulación de las políticas departamentales y de vigilar el cumplimiento de las normas y políticas nacionales.

#### **Secretario General**

Responsable de la Dirección y Coordinación Técnica de la Prefectura. Coordina acciones administrativas y políticas de los demás niveles de la organización prefectural, incluyendo las Direcciones Departamentales y los Servicios Departamentales. Reemplaza al Prefecto y tiene las siguientes funciones específicas:

1. Ejercer la función de Secretario del Concejo Departamental.



2. Coordinar la planificación de la gestión institucional y la elaboración de los correspondientes planes operativos anuales.
3. Coordinar la elaboración del programa de inversión pública prefectural y darle el seguimiento correspondiente.
4. Facilitar la coordinación administrativa entre el Prefecto y el Consejo Departamental.
5. Promover la coordinación administrativa entre el Prefecto y los subprefectos y corregidores.
6. Evaluar periódicamente la gestión y los resultados de los planes operativos anuales.
7. Diseñar y elevar periódicamente a consideración del Prefecto, planes de fortalecimiento institucional de la Prefectura y dirigir su ejecución.
8. Coordinar los planes, programas y proyectos de la prefectura que sean concurrentes con los administrados por otras entidades públicas o privadas de naturaleza municipal, departamental, nacional o internacional.
9. Las demás que le sean asignadas en forma expresa por el prefecto.

### **Consejo Departamental**

Es el órgano de consulta, control y fiscalización de los actos administrativos del Prefecto. Su composición y atribuciones, establecidas por la Ley de Descentralización Administrativa, se reglamentan en el decreto supremo 24997 de 31 de marzo de 1998.



---

### **Consejo Técnico**

Constituye la principal instancia de coordinación de la administración prefectural. Se halla presidido por el Prefecto e integrado por los Directores Departamentales y los Directores, Técnicos de Servicios Departamentales. Se debe reunir en forma ordinaria por lo menos una vez al mes y, en forma extraordinaria, a convocatoria del Prefecto las veces que sea necesario. Sus reuniones se efectúan en base a una agenda previa y constarán en actas para su aplicación y seguimiento de las decisiones adoptadas, las que tendrán carácter obligatorio en el ámbito prefectural.

En ausencia del Prefecto o por delegación, el Consejo Técnico será presidido por el Director General, para cuyo efecto se nominara entre los demás directores un Secretario Ad-Hoc.

### **Auditoría interna**

A cargo de un Auditor Interno, que efectuará el control de la administración de recursos financieros y del cumplimiento de las normas y objetivos de la gestión, de conformidad a las normas y procedimientos del Sistema de Control Interno. Es designado por el Prefecto y depende directamente del mismo, tendrá nivel de Director Departamental.

### **Asesoría general**

A cargo de un Asesor General, que apoyará el análisis, revisión y despacho de los asuntos sometidos a la consideración y decisión del Prefecto. Es



---

designado por el Prefecto y depende directamente del mismo, tendrá nivel de Director Departamental.

### **Unidad de desarrollo organizacional**

A cargo de un funcionario con rango de Jefe de Unidad, que asesorará en la formulación de manuales de funciones y procedimientos, diseño de procedimientos administrativos, simplificación administrativa, evaluación y ajustes de la organización administrativa.

### **Unidades del despacho prefectural**

Las unidades de apoyo estarán a cargo de un funcionario con rango de Jefe de Unidad. Estas unidades en casos excepcionales podrán contar con la participación de un máximo de dos funcionarios adicionales.

### **Despacho prefectural**

A cargo de un funcionario con rango de Jefe de Unidad, que llevará la agenda prefectural, administrará la recepción y despacho de la correspondencia del Prefecto y coordinará las relaciones públicas y el protocolo.

### **Unidad de comunicación social**

A cargo de un Jefe de Unidad, que dará apoyo informativo al Prefecto, a través de la recolección, redacción y transmisión de información. Asimismo difundirá las actividades de la Prefectura y sus órganos dependientes y coordinará el relacionamiento de la Prefectura con los medios de prensa, de comunicación y opinión pública.



---

### **Unidad de seguridad ciudadana**

A cargo de un funcionario con rango de Jefe de Unidad, coordinará la relación prefectural con los organismos departamentales dependientes de la Policía Boliviana y el Servicio Nacional de Defensa Civil.

Este nivel está comprendido por:

- a. Direcciones Departamentales.
- b. Servicios Departamentales.

### **Direcciones Departamentales**

A cargo de Directores Departamentales que serán los encargados de la aplicación de las políticas y normas nacionales y departamentales en sus respectivas áreas de gestión, de conformidad a las funciones comunes y específicas que se les asigna en los siguientes artículos.

### **Funciones comunes de los directores departamentales**

Los Directores Departamentales cumplirán las siguientes funciones comunes:

- a) Coordinar la aplicación de las políticas y normas nacionales en sus respectivas áreas de competencia.
- b) Proponer para su área, políticas, normas y estrategias de ámbito departamental.
- c) Supervisar la ejecución de planes, programas y proyectos en el área de su competencia.



- d) Supervisar el cumplimiento de objetivos y resultados de los servicios departamentales, que funcionan en su área de competencia.
- e) Tomar conocimiento de las acciones que realizan en el ámbito departamental las instituciones públicas nacionales y empresas públicas.

### **Director general de coordinación**

Responsable de la dirección y coordinación técnica de la Prefectura. Depende directamente del Prefecto y lo reemplaza en casos de ausencia e impedimento. Tiene las siguientes funciones específicas:

- a) Apoyar al Prefecto en el análisis, consideración y definición de las políticas departamentales e intersectoriales.
- b) Coordinar la planificación de la gestión institucional y la elaboración de los correspondientes planes operativos anuales.
- c) Coordinar la elaboración del Programa de Inversión Pública Prefectural y darle el seguimiento correspondiente.
- d) Coordinar el apoyo técnico al Consejo Departamental y ejercer su secretaría.
- e) Coordinar, efectuar el seguimiento y servir como órgano de enlace con las Subprefecturas y Corregimientos.
- f) Formular la agenda, elaborar el acta del Consejo Técnico y ejercer su secretaría.





- g) Supervisar el cumplimiento de objetivos y resultados del Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario.

### **Director de recursos naturales y medio ambiente**

Responsable de coordinar y dirigir el manejo de los recursos naturales renovables y la gestión ambiental en el Departamento.

Tiene las siguientes funciones específicas:

- a) Apoyar en la otorgación de la ficha ambiental, evaluar los estudios y dar seguimiento del impacto y gestión ambiental.
- b) Ejecutar y supervisar las acciones de planificación y conservación establecidas por la Ley Forestal para las Prefecturas de Departamento.
- c) Vigilar la contaminación hídrica, atmosférica y acústica, contaminación de suelos y la sobreexplotación de los ríos.
- d) Realizar acciones para evitar la desertización de los suelos.
- e) Promover acciones destinadas a la conservación de la Biodiversidad.
- f) Atender asuntos de pueblos indígenas y originarios.

### **Director de desarrollo productivo**

Responsable de la promoción y apoyo al desarrollo productivo en el Departamento. Tiene las siguientes funciones específicas:

- a) Identificar y promover oportunidades de inversión productiva en el Departamento.



- b) Sistematizar información estadística, técnica, comercial y de fuentes de financiamiento, para apoyar proyectos de inversión vinculados al desarrollo productivo.
- c) Promover y difundir la oferta exportable del Departamento, en coordinación con las instituciones públicas y privadas vinculadas a esta área.
- d) Promover y supervisar la aplicación de normas técnicas y la implantación de servicios de metrología, control y certificación de calidad, para el fortalecimiento de la competitividad de los sectores productivos.
- e) Promover programas y proyectos de investigación científica y tecnológica como apoyo directo a la producción, coordinando con las instituciones públicas nacionales y el sector privado involucrado.
- f) Promover el desarrollo del turismo receptivo a nivel departamental y coordinar con otras Prefecturas de departamento si amerita el caso.
- g) Supervisar el cumplimiento de objetivos y resultados del Servicio Departamental Agropecuario.

### **Director de desarrollo de infraestructura**

Responsable de promover el desarrollo de la infraestructura física del departamento. Tiene las siguientes funciones específicas:



- 
- a) Identificar y priorizar proyectos de infraestructura física para el desarrollo departamental.
  - b) Sistematizar información estadística, técnica y fuentes de financiamiento, para apoyar proyectos de inversión vinculados al desarrollo de infraestructura.
  - c) Diseñar las especificaciones técnicas para los proyectos de desarrollo de infraestructura del departamento.
  - d) Supervisar y controlar la ejecución y calidad de las obras de infraestructura.
  - e) Apoyar programas y proyectos de saneamiento básico encomendados a la Prefectura.
  - f) Supervisar el cumplimiento de objetivos y resultados del Servicio Departamental de Caminos.

#### **Director de desarrollo social**

Responsable de promover el desarrollo humano y la calidad de vida de la población del departamento.

Tiene las siguientes funciones específicas:

- a) Identificar las demandas sociales del departamento y coordinar la programación a nivel sectorial.
- b) Coordinar la aplicación de políticas sobre asuntos de género, generacionales y de familia.



- c) Apoyar y promover la aplicación de políticas en materia de cultura y coordinar actividades con el nivel municipal.
- d) Promover y fomentar la actividad deportiva y administrar el funcionamiento de los campos y servicios deportivos, a excepción de los de competencia municipal.
- e) Elaborar y dar seguimiento a los indicadores sociales y evaluar el impacto de las políticas sociales en el departamento.
- f) Supervisar el cumplimiento de objetivos y resultados de los Servicios Departamentales de Salud, Educación y Gestión Social.

#### **Director administrativo y financiero**

Responsable de la aplicación en el ámbito Prefectural de los Sistemas Administrativos No Financieros y Financieros de la Ley 1178. Tiene las siguientes funciones:

- a) Aplicar en el ámbito Prefectural los Sistemas de Organización Administrativa, de Administración de Personal y de Administración de Bienes y Servicios, de conformidad a las Normas Básicas establecidas en el marco de la ley 1178.
- b) Administrar los recursos de uso y dominio departamental, asignados por Ley.
- c) Aplicar las acciones de desarrollo organizacional y efectuar la supervisión y mantenimiento de los sistemas informáticos de la Prefectura.



- d) Supervisar la provisión de materiales y servicios generales de la Prefectura.
- e) Aplicar los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad Integrada y Tesorería y Crédito Público; de conformidad a las Normas Básicas establecidas en el marco de la ley 1178 y el Sistema Nacional de Inversión Pública.
- f) Administrar los derechos y tasas por prestación de servicios.
- g) Proponer y gestionar financiamientos para la ejecución de programas y proyectos de inversión, de acuerdo a las normas del Sistema de Tesorería y Crédito Público, previa aprobación del Consejo Departamental.
- h) Supervisar el cumplimiento de los límites establecidos para el gasto corriente y asegurar la asignación de recursos para inversión en los programas establecidos por ley.
- i) Administrar y supervisar el funcionamiento de la Ventanilla Única de Trámites (VUT).

### **Director jurídico**

Responsable de la gestión y control jurídico de la Prefectura. Tiene dependencia directa del Prefecto y apoya el funcionamiento de toda la estructura departamental, con las siguientes funciones específicas.

- a) Emitir informes, recomendaciones y dictámenes de carácter jurídico.



- b) Elaborar y autorizar resoluciones, contratos y documentos jurídicos.
- c) Elaborar proyectos de disposiciones legales.
- d) Sustanciar procesos administrativos.
- e) Patrocinar y dar seguimiento a procesos y juicios en los que la Prefectura sea parte.
- f) Promover el desarrollo normativo en las materias de competencia prefectural.
- g) Supervisar la adecuación de las Normas Básicas de los Sistemas de la ley 1178, a nivel de las normas específicas de la Prefectura.

### **Unidades de las direcciones departamentales**

Las Direcciones Departamentales se hallan conformadas por Unidades, las cuales se constituyen en base a una o más áreas funcionales vinculadas temáticamente.

La conducción técnica de las Unidades se halla a cargo de un Jefe de Unidad, bajo el cual trabajan funcionarios técnicos o administrativos, encargados de las respectivas áreas funcionales.

Las Direcciones Departamentales, para el cumplimiento de las funciones que le asigna el presente decreto, serán conformadas en cada Prefectura de Departamento mediante Resolución Prefectural, tomando en cuenta las necesidades institucionales y posibilidades financieras.



---

### **Servicios Departamentales**

Los Servicios Departamentales son órganos operativos de las Prefecturas, a través de los cuales se administran áreas o sectores de gestión que demandan un manejo técnico especializado.

Los Servicios Departamentales se hallan bajo la responsabilidad técnica y administrativa de un Director Técnico de Servicio Departamental, que contará con una estructura de apoyo constituida por unidades centrales y unidades desconcentradas. El Director Técnico del Servicio Departamental será designado por el Prefecto y dependerá funcionalmente del Director Departamental respectivo.

La supervisión del cumplimiento de objetivos y resultados del Servicio Departamental, se efectúa por el Director Departamental del área correspondiente.

### **Unidades centrales**

Los Servicios Departamentales a nivel central, contarán con unidades de carácter técnico y de apoyo jurídico - administrativo, bajo la responsabilidad de un Jefe de Unidad y tendrán en consideración las características específicas del Servicio.

### **Unidades desconcentradas**

Los Servicios Departamentales, podrán desconcentrarse de conformidad a las normativas de su sector y a las características y requerimientos de cada Servicio Departamental.



---

### **Unidades móviles**

Los Servicios Departamentales, que por las características del servicio lo requieran, podrán contar con unidades móviles, con el fin de garantizar la cobertura del Servicio a todo el departamento.

Dicha modalidad se asumirá cuando no sea necesario contar con funcionarios fijos en distritos, sectores o áreas.

### **NIVEL DESCONCENTRADO**

#### **(Subprefectos)**

Los Subprefectos representan y administran el Poder Ejecutivo en sus correspondientes provincias.

Son designados y dependen directamente del Prefecto. Tienen las atribuciones que les señala el Artículo 9 de la Ley de Descentralización Administrativa y cumplen, asimismo, las siguientes funciones:

- a) Coordinar con los diferentes actores públicos y privados las acciones de desarrollo de la provincia.
- b) Informar al Prefecto sobre las necesidades de inversión pública y la demanda social de la provincia.
- c) Promover las actividades productivas y el turismo en la provincia.
- d) Informar sobre el mantenimiento de los caminos y el funcionamiento de los servicios públicos.





- 
- e) Efectuar seguimiento a las acciones de la gestión ambiental y uso racional de recursos naturales.
  - f) Promover el fortalecimiento de los Municipios, Comunidades Campesinas, Pueblos Indígenas, Pueblos Originarios y Juntas Vecinales de la Provincia.
  - g) Apoyar las gestiones de desarrollo provincial de los Diputados Uninominales y de los Consejeros Departamentales, elegidos en las circunscripciones territoriales de la provincia.
  - h) Identificar y promover proyectos de inversión concurrente con los municipios.
  - i) Efectuar seguimiento informativo de programas y proyectos ejecutados en su provincia.
  - j) Efectuar seguimiento informativo de las unidades desconcentradas nacionales o departamentales, con actividades en la provincia.
  - k) Promover el funcionamiento de los Consejos Provinciales como instancias de coordinación con los municipios y los demás actores sociales.
  - l) Supervisar el cumplimiento de objetivos y resultados de los Servicios Departamentales desconcentrados en su provincia.
  - m) Las funciones y tareas que le sean encomendadas por el Prefecto del Departamento.



---

### III. JUSTIFICACIÓN

#### 3.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA.

Todas las empresas tienen parte del personal dedicada a la atención; es decir al servicio y otra tanto dedicada a la producción de bienes; pero invariablemente todas las empresas públicas tienen usuarios, tanto internos como externos, a los cuales deben satisfacer, de ello depende en gran medida el éxito de alcanzar sus objetivos como Institución. Convencido de que la calidad de los servicios es un aspecto fundamental en toda institución no solo pública; ya que la concepción es que cada uno de los usuarios son propietarios y financiadores de este servicio.

#### 3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA.

Será descriptiva porque se podrá definir cual es la percepción del usuario y las expectativas del mismo del servicio prestado por una entidad pública como lo es la prefectura del Departamento de La Paz y específicamente la Secretaría General.

Analítica, porque en base a los resultados se podrá definir las medidas correctivas, dentro de un proceso de retroalimentación.



---

### **3.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA**

Actualmente La Secretaria General no cuenta con un manual de atención al usuario, con la implementación de un manual de procedimiento de atención al usuario en base a las normas ISO se pretende mejorar la calidad del servicio en la atención al usuario logrando una uniformidad en la prestación de servicios.



---

#### **IV. MARCO REFERENCIAL.**

Es un conjunto de conceptos de diferentes enfoques que están articulados los conceptos entre si, sirve para aclarar orientar y establecer relaciones e interpretar el objeto de estudio y además permitirá explicar los resultados.

##### **4.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.**

“El núcleo de la Administración Estratégica es la preparación para el mañana: busca orientar a la empresa frente al futuro, no para anticipar todos los acontecimientos, sino para que la empresa pueda dirigirse hacia sus objetivos consciente y sistemáticamente, basándose en análisis reales y metódicos de sus propias condiciones y posibilidades,”<sup>1</sup>

##### **4.2 NORMAS ISO.**

La Organización Internacional de Normalización, mas conocida como ISO (del griego “isos” igual) es una federación internacional de organismos nacionales de normalización. Actualmente están representados más de 150 países.<sup>2</sup> ISO ha estudiado, definido y editado más de 20.000 normas que cubren ámbitos industriales, tecnológicos, científicos y económicos. La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se ha elaborado para

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Adalberto. Administración. Mc Graw Hill. Colombia. 2001. p.23.

<sup>2</sup> <http://www.iso.ch>



---

asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- ✓ La norma **ISO 9000** describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad.
- ✓ La norma **ISO 9001** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación y su objeto es aumentar la satisfacción del cliente.
- ✓ La norma **ISO 9004** proporciona directrices que consideran tanto la eficacia del sistema de gestión de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- ✓ La norma **ISO 19011** proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

#### **4.2.1 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

Se han identificado ocho principios de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.



- 
- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
  - b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
  - c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
  - d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
  - e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.
  - f) **Mejora Continua:** La mejora continua el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
  - g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.



h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

#### **4.3 REQUISITO**

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.<sup>3</sup>

#### **4.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.<sup>4</sup>

#### **4.5 POLITICA DE LA CALIDAD.**

Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.<sup>5</sup>

#### **4.6 GESTIÓN.**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

---

<sup>3</sup> ISO 9000:2000. p. 8

<sup>4</sup> ISO 9000:2000. p. 8

<sup>5</sup> ISO 9000:2000. p. 9



#### **4.7 GESTIÓN DE CALIDAD.**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.<sup>6</sup>

#### **4.8 CALIDAD TOTAL.**

Calidad total “ofrecer un producto o servicio que satisfaga plenamente (y si es posible exceda) las expectativas que el cliente tiene puestos en la empresa”.<sup>7</sup> Entendiendo en las entidades públicas como empresa y a los clientes como usuarios.

#### **4.9 PROCESO.**

El proceso es el conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos que influyen son: el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.<sup>8</sup>

#### **4.10 PROCEDIMIENTO:**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realiza en un procedimiento, explicando en que consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo de hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> ISO 9000:2000 Pag. 9

<sup>7</sup> Curso de Gestión de calidad, Pag 1/16

<sup>8</sup> Contraloría General de la República de Bolivia (2001): Principios, normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental”. Bolivia p. 91.

<sup>9</sup> Franklin, Enrique Benjamín (1998): “Organización de Empresas” México-DF . p. 160.





---

#### 4.11 MANUAL DE PROCEDIMIENTO.

✓ **CONCEPTO.**

El manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial e operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.<sup>10</sup>

Los manuales de procedimientos contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo.<sup>11</sup>

✓ **OBJETIVOS.**

El manual de procedimientos persigue los siguientes objetivos:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de actividades.

---

<sup>10</sup> Franklin, Enrique Benjamín (1998) "Organización de empresas". México-DF. p. 148.

<sup>11</sup> Quiroga Leos, Gustavo (1996): "Organización y Métodos en la Administración pública". México-DF. p. 225



✓ **CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Según el autor Gustavo Quiroga, el manual de procedimientos contiene tres secciones importantes:

a) **Texto:** en él se expresan por escrito las informaciones o instrucciones que contiene el procedimiento. El texto describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran, en orden cronológico, precisa en que consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

b) **Diagramas:** un diagrama administrativo es un método gráfico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo. El diagrama de procedimiento o de flujo, expresa la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento.

c) **Formas:** es importante incluir en el manual de procedimiento las formas empleadas en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe, estas formas pueden ser mediante un dibujo de un ejemplar, registro o informe, anotando en el mismo las instrucciones acerca de:

- ✓ Un método para el llenado de formas,
- ✓ Tiempo que se emplea,
- ✓ Distribución de ejemplares de la forma,



- ✓ Responsabilidad en este trabajo e
- ✓ Instrucciones especiales.

Según Enrique Benjamín Franklin, el manual de procedimiento contiene:

a) **Identificación:** el manual incorpora la siguiente información:

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre oficial de la organización.
- ✓ Denominación y extensión (general o específico).
- ✓ Lugar y Fecha de elaboración.
- ✓ Número de revisión (en su caso).
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- ✓ Clave de la forma.

b) **Índice o contenidos:** relación de los capítulos que forman parte del documento.

c) **Prólogo y/o introducción:** exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

d) **Objetivos de lo procedimientos:** explicación del propósito que se pretende con los procedimientos.



- e) **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos:** esfera de acción que cubren los procedimientos.
- f) **Responsables:** unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos.
- g) **Políticas o normas de operación:** criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsables de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
- h) **Concepto(s):** palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento.
- i) **Procedimientos:** descripción de las operaciones.
- j) **Formularios o impresos:** formas impresas que se utilizan en un procedimiento.
- k) **Diagramas de flujo:** representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen.

#### 4.12 SERVICIO.

Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio:



- ✓ **Intangibilidad:** un servicio no es objeto que pueda poseerse o palpase, es más bien un beneficio que compra el usuario.
- ✓ **Heterogeneidad:** el resultado del servicio depende de quién lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de la persona que lo contrata.
- ✓ **Inseparabilidad:** este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo.

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo.

Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede influir en la satisfacción del cliente intentando cumplir con sus expectativas (superándolas en el mejor de los casos) o, de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Adí Sharón Gabriel Weil. Medición de la Calidad de los Servicios. 2003. P.5.



---

## **V. OBJETIVOS.**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL.**

Establecer los principios y normas de calidad en los servicios públicos (Recursos Humanos) de la Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz.

### **5.2 OBJETIVO ESPECIFICO.**

- Consolidar la cultura de la calidad en la prestación de servicios.
- Establecer mediante un manual de procedimiento las normas de calidad.
- Mejorar la calidad del servicio mediante talleres de capacitación.
- Cuantificar la prestación de servicios y ser sujetos de análisis.
- Motivar en todos los niveles la participación mediante formularios de solución de problemas.

De esta manera proporcionaremos servicios de calidad orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios que visitan la Prefectura del Departamento de La Paz.



## VI. MARCO LEGAL Y NORMATIVO.

### 6.1 CONSTITUCIÓN POLITICA DEL ESTADO PLURINACIONAL

La Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, **calidad**, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados.<sup>13</sup>

### 6.2 CONTROL SOCIAL

- I. El pueblo soberano, por medio de la sociedad civil organizada, participará en el diseño de las políticas públicas.
- II. La sociedad civil organizada ejercerá el control social a la gestión pública en todos los niveles del Estado, y a las empresas e instituciones públicas, mixtas y privadas que administren recursos fiscales.
- III. **Ejercerá control social a la calidad de los servicios públicos.**
- IV. La Ley establecerá el marco general para el ejercicio del control social.

### 6.3 SERVIDOR PÚBLICO.

Servidor Público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley. El término servidor público, para efectos de esta Ley, se refiere también a los

---

<sup>13</sup> Constitución Política del Estado Plurinacional. Art. 232. p. 52



dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.<sup>14</sup>

#### **6.4 CLASES DE SERVIDORES PUBLICOS.**

Los servidores públicos se clasifican en:

- a) **Funcionarios Electos:** Son aquellas personas cuya función pública se origina en un proceso electoral previsto por la Constitución Política del Estado. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa y Régimen Laboral del Presente Estatuto.
- b) **Funcionarios Designados:** Son aquellas personas cuya función pública emerge de un nombramiento a cargo público, conforme a la Constitución Política del Estado, disposición legal u Sistema de Organización Administrativa aplicable. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.
- c) **Funcionarios de libre nombramiento:** Son aquellas personas que realizan funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.

---

<sup>14</sup> Ley No. 2027. Estatuto del Funcionario Público Art. 5. p. 5





- d) **Funcionarios de Carrera:** Son aquellos que forman parte de la administración pública, cuya incorporación y permanencia se ajusta a las disposiciones de la Carrera Administrativa que se establecen en el presente Estatuto.
- e) **Funcionarios interinos:** Son aquellos que, de manera provisional y por un plazo máximo e improrrogable de 90 días, ocupan cargos públicos previstos para la carrera administrativa, en tanto no sea posible su desempeño por funcionarios de carrera conforme al presente Estatuto y Disposiciones Reglamentarias.<sup>15</sup>

## 6.5 NORMAS DE CALIDAD.

### 6.5.1 ISO 9000: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es una norma internacional aceptada por innumerables organismos y empresas que define los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado. Esta establece los siguientes principios:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.

<sup>15</sup> Ley No. 2027. Estatuto del Funcionario Público Art. 5. p. 5



- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

### **6.5.2 ISO 9001: SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (REQUISITOS)**

Esta norma Proporciona un modelo para el aseguramiento de la calidad en empresas que diseñan, desarrollan, producen, instalan y dan servicio.

**6.5.3 ISO 9004:** La norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia del sistema de gestión de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

### **6.5.4 DERECHOS DEL USUARIO:**

De acuerdo al Decreto Supremo Nro. 0285, se establecen los siguientes derechos del usuario:

- Elegir libremente un producto o servicio
- Obtener protección del Estado Plurinacional en el uso y consumo de productos y servicios.
- Exigir la información veraz y oportuna sobre productos y servicios.
- Denunciar cualquier tipo de discriminación por parte de los proveedores de bienes y servicios.
- Conformar y participar en organizaciones sociales de defensa de los derechos de los usuarios y consumidores.



- 
- Recibir los servicios y productos en los términos, plazos y condiciones conforme hayan sido ofrecidos, publicados o convenidos.
  - Consolidar la devolución, reparación y resarcimiento en el consumo y uso de bienes y servicios de manera pronta y oportuna.



---

## **VII. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **7.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

La Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz no cuenta con manuales de que permitan homogenizar la prestación en los servicios públicos en base a principios y normas de Calidad.

Esto ha producido una mala atención por lo tanto el usuario que acude a esta repartición queda insatisfecho por el servicio prestado.

### **7.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz no cuenta con sistema de control de calidad referente a la atención del usuario, por lo que se formula el siguiente problema:

**¿La aplicación de la administración estratégica de la calidad total permitirá mejorar los servicios públicos en la Secretaría General de la Prefectura del Departamento de La Paz?**

### **7.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

La sistematización del problema se formula a través de las variables del problema planteado con la cual se orienta la formulación de los objetivos de investigación a continuación se formulara las siguientes preguntas:



1. ¿Cuál ha sido el comportamiento de los usuarios referente los servicios prestados en los últimos meses?
2. ¿De que manera afecta la falta de criterios de calidad en la prestación de servicios en la Secretaria General de la Prefectura de La Paz?
3. ¿Cómo se puede medir la satisfacción del usuario?



---

## VIII. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 8.1 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

El método que se va a seguir en la investigación determina la necesidad de definir el tipo de estudio, que hace referencia a la profundidad con la que se espera abordar el problema de conocimiento.

Alcance del trabajo dirigido

- **Ámbito Geográfico**

El trabajo dirigido se desarrollará en la Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz ubicado entre las calles Ayacucho y Comercio.

- **Sector Económico**

El estudio se realiza en el sector de instituciones descentralizadas sin fines de lucro.

### 8.2 TIPOS DE ESTUDIO

Los tipos de estudio empleados para la realización del presente trabajo de implementación de normas y principios de calidad y la elaboración de un manual de procedimiento, serán:

#### **ESTUDIO DESCRIPTIVO, EXPLICATIVO**

**El estudio descriptivo**, porque el manual de atención al usuario serán diseñados con las características de funcionamiento de la entidad,



logrando que sea una guía de trabajo para el funcionario reflejando lo que se debe hacer y como hacer.

**El estudio explicativo**, porque tanto la implementación de las normas y principios de Calidad y la elaboración del manual de procedimiento llevarán a responder las causas por los cuales se toma esta decisión.

### **8.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

Para la realización de cualquier tipo de trabajo de investigación es necesaria la selección de métodos para el desarrollo del mismo, mediante el cual se pretende llegar a los objetivos planteados en este presente trabajo dirigido.

Por lo expuesto se aplicara en la investigación los siguientes métodos:

#### **8.3.1 METODO DEDUCTIVO.**

Que parte de lo general aceptado como valido y por medio del razonamiento lógico puede deducirse varias posiciones. Se entiende en este método que si esta presente en lo general, también lo estará presente en lo particular; o lo que es valido para el universo lo es para cada uno de sus componentes.

#### **8.3.2 METODO DE ANALISIS Y SINTESIS**

El análisis es la descomposición de un todo en sus partes y para esto se siguen los siguientes pasos: Observación, descripción, examen crítico y clasificación. Por otro lado la síntesis esta unida al análisis y



juega un papel en el conocimiento de los fenómenos. La síntesis es una totalidad que contiene todo un sistema de relaciones.

#### **8.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Las fuentes de información son:

##### **8.4.1 Información primaria**

Es la información recogida en la Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz, IBNORCA ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ley 1178 de administración y control gubernamental, Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público.

**8.4.2 Información secundaria**, es la información que tiene su origen en las fuentes primarias, son interpretaciones de los documentos mencionados como fuentes primarias.

**8.4.3 Entrevista**, se realizó entrevistas a todos los funcionarios involucrados en el área Secretaria General, Coordinador General, Área de Prevención de conflictos.





---

## **IX MARCO DE APLICACIÓN**

### **9.1 DIAGNOSTICO**

#### **9.1.1 Introducción**

El diagnostico es el proceso de inicio de una investigación, éste comprende: el análisis de la situación presente y pasada; la identificación de problemas y necesidades y la búsqueda de las causas principales.

En el Presente Trabajo dirigido el diagnostico fue realizado en la Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz sobre las funciones que deben conocer y deben hacer los servidores públicos para dar cumplimiento a los objetivos de la implementación de normas de calidad.

Finalmente se realizó un análisis de los resultados de los cuestionarios y la observación directa y con ello se elaboro el diagnostico reflejado en una matriz de causa – efecto que muestra la situación actual de la Institución.

#### **9.1.2 Objetivo**

Determinar la situación actual en la de los servidores públicos de la Secretaria General desarrollan su trabajo referente a la atención el usuario interno y externo.

#### **9.1.3 Unidad de análisis**

Se realizó el análisis de las actividades directamente relacionadas con la prestación de servicios referentes a la atención del usuario.



---

#### **9.1.4 Metodología**

El método que se utilizó para realización del diagnóstico fue el deductivo, porque la investigación se inicia con el relevamiento e información general referente a la prestación de servicios de la Prefectura del Departamento de La Paz

#### **9.1.5 Tipo de Estudio**

- ✓ Descriptivo, porque se describe la situación en la que se encuentra operando la Secretaría General.
- ✓ Analítico, porque se examina la parte operativa, cómo el servidor público desarrolla su trabajo referente a la prestación de servicios.

#### **9.1.6 Análisis de la información.**

##### **9.1.6.1 Investigación Documental.**

En cuanto a investigación documental se ha revisado, clasificado y analizado la documentación que proporciona información directa y original de los hechos que interesa conocer para el desarrollo de una prestación de servicio con calidad, calidez y empatía.

Los resultados obtenidos de esta investigación son los siguientes:

- No existe manuales mediante los cuales se pueda promover la atención de un servicio con calidad, calidez y empatía.
- El manual de funciones no está actualizado.



---

### 9.1.6.2 Investigación de Campo.

✓ **Observación directa.**

La observación directa es una técnica que ayudo a obtener información de la situación actual de la Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz.

El desarrollo de este instrumento fue mediante una observación participativa, ya que como parte integrante del personal de Secretaria General pudimos participar en las diferentes actividades.

Los resultados obtenidos de ésta técnica fueron:

- Demora en la prestación del servicio.

Existen usuarios de las diferentes provincias que vienen por un servicio y necesitan saber una fecha específica para retornar para los resultados de sus trámites.

✓ **Entrevista.**

La entrevista es una técnica para llevar a cabo la recopilación de datos.

Los cuestionarios se definen como el formulario de la entrevista.

- Secretario General.
- Coordinador de Secretaria General.
- Responsable de Atención al Usuario.

Además éstas entrevistas sirvieron para conocer actualmente como se desarrollan las actividades y las responsabilidades de los servidores públicos.



En los cuestionarios se emplearon preguntas cerradas y abiertas, en las preguntas cerradas se definieron en una primera parte dos alternativas, posteriormente en una segunda parte se definieron tres alternativas, de las cuales el servidor público debía escoger una. En las preguntas abiertas se dividió en dos partes; en la primera se pretendió obtener respuestas sobre que es lo que hace el servidor público y en la segunda parte preguntas de opinión, cuya finalidad de las respuestas era conocer lo que piensa el servidor público referente al servidor que presta la Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz.

#### 9.1.7 Matriz Causa – Efecto.

La matriz Causa – Efecto es una técnica que permite las relaciones entre un problema y las posibles causas que contribuyen a que ocurra el problema. Por lo expuesto presentamos el siguiente cuadro.

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
Demora en la atención.	Desconocimiento de procedimientos de atención al usuario.	Mala atención y molestia de parte del ciudadano.	Elaborar procedimientos de atención al usuario.
Falencia en la comunicación.	Falencia en la comunicación entre el usuario y el servidor público.	Genera una desinformación y malos entendidos.	Elaborar procedimientos de comunicación con el usuario.



Falta de procesos de control de calidad.	No existen mecanismos de retroalimentación.	Falta de Control de la calidad de los servicios que presta la institución.	Elaboración de cuestionarios mediante indicadores.
Tardanza y la falta de cordialidad y amabilidad en la atención al usuario.	Desconocimiento de un procedimiento de atención al usuario, en base a normas de calidad total.	Insatisfacción y una mala imagen de la prefectura.	Elaboración de procedimientos de atención al usuario.
Desconocimiento de los servidores públicos de normas de calidad.	Falta de capacitación en lo referente a la atención al usuario.	Tardanza en la atención al usuario o ciudadano.	Cursos de capacitación en lo referente a atención al usuario.

#### 9.1.8. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.

Con la identificación de problemas y necesidades principales detectadas en la Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz, mediante la obtención de la investigación documental e investigación de campo por observación directa y cuestionarios se llega a la conclusión de la Secretaria General necesita el diseño de procedimientos en base a normas de calidad total y cumplir con el objetivo principal: **es servir a la comunidad** prestando servicios con calidad y calidez.

Estos manuales se constituirán en una fuente de consulta para apoyar la atención al usuario o ciudadano.



---

## X MARCO PRÁCTICO

### 10.1 Antecedentes

La atención al usuario sea interno o externo es uno de los pilares sobre los cuales se estructura cualquier entidad de la Administración Pública y está prestación del servicio con una atención eficiente y con calidad permite un acercamiento más cordial, cómodo, natural y sencillo con el usuario.

La Prefectura del departamento de La Paz y específicamente la Secretaria General ha iniciado un proceso de mejoramiento en la calidad de los servicios donde se vincule a todos los servidores públicos en la construcción de directrices que permitan crecer juntos en el valor de lo público y se de cumplimiento de la misión institucional: **Servir a la comunidad.**

Se espera que este manual contribuya a mejorar la labor desempeñada por todos los que creemos que **el servicio al usuario es la razón y finalidad de nuestro trabajo** y nos ayudará a continuar el proceso de mejora continua de la calidad de los servicios que prestamos.

### 10.2 Análisis

El análisis de la información recopilada en le diagnostico para la elaboración de los manuales, permitió identificar y determinar los procesos y procedimientos que se ejecutan para el funcionamiento de la Secretaria General.

Éste análisis se efectuó de la siguiente manera:



- ✓ Con la finalidad de poder conocer como era la atención se procedió a observar todas las veces que el servidor público de atención al usuario realizaba su trabajo.
- ✓ Para analizar la información que permitió llevar a cabo la depuración de actividades en los procedimientos, se estudiaron las respuestas dadas a preguntas que fueron estructuradas de acuerdo a objetivos:
  - ¿Qué trabajo se hace?, con el propósito de conocer las actividades que desarrolla el servidor público de atención al usuario.
  - ¿Para que se hace?, para identificar la finalidad que se pretende alcanzar.
  - ¿Quién lo hace?, con la finalidad de conocer al o los servidores públicos que intervienen en la realización del servicio.
  - ¿Cómo se hace?, con el fin de conocer si siguen un protocolo para la prestación del servicio.
  - ¿con que se hace?, para identificar el material, equipos e instrumentos que se usan para efectuar el trabajo.
  - ¿Cuándo se hace?, con el fin de determinar el orden o secuencia en que se desarrolla las actividades.
  - ¿Por qué se hace?, con el fin de buscar la justificación de procedimientos y conocer los objetivos de los mismos.



- ✓ Analizados los resultados se procedió al diseño de los correspondientes procedimientos y los diagramas de flujo de la prestación del servicio en la Secretaria General de la Prefectura del Departamento de La Paz.

### **10.3 Contenido del Manual de Procedimientos para la prestación de servicios. (Atención al usuario):**

- ✓ Introducción. Se describe el manual de procedimientos para la atención al usuario.
- ✓ Finalidad del servicio.
- ✓ Destinatarios.
- ✓ Accesibilidad a la información y los servicios.
- ✓ Principios y valores.
- ✓ Encargados de la prestación del servicio.
- ✓ La comunicación.
- ✓ Atributos de la prestación de servicios.
  - Confianza y seguridad.
  - Rapidez.
  - Empatía.
  - Amabilidad
  - Competencia.
  - Credibilidad.
  - Accesibilidad.





- Comunicación.
- Tolerancia.
- Claridad.
- ✓ Canales de atención al usuario.
  - Atención telefónica.
    - La importancia de la atención telefónica.
    - Factores principales en la atención telefónica.
      - Tono de voz.
      - La velocidad.
      - Pronunciación.
      - Uso de un lenguaje sencillo.
    - Proceso de atención telefónico
      - 1ra fase.
      - 2da fase.
  - Atención Presencial.
  - Atención virtual.

### **Introducción.**

Con este manual la Secretaria General en respuesta a los usuarios internos y externos pretende dar los lineamientos básicos para la atención a la ciudadanía. De esta forma el uso del presente manual no solo va dirigido a los servidores que prestan directamente la atención al usuario sino también que sirva como herramienta para todos los servidores de la Prefectura del



---

Departamento de La Paz que, sin tener conocimientos previos en la materia, pudiera en su momento realizar funciones de atención al usuario.

Con ello se espera conseguir que la atención al usuario en una entidad pública sea un servicio homogéneo y que se proporcione de la misma manera en cualquiera de las diferentes unidades de Prefectura del Departamento de La Paz. El lenguaje del presente manual permite a los servidores públicos una mayor comprensión.

### **Cual es la finalidad de nuestro servicio?**

La Secretaria General debe generar los mecanismos adecuados para la atención de la ciudadanía de acuerdo a las disposiciones normativas, con miras a la eficiencia y calidad de la prestación del servicio y por ello a la satisfacción de las necesidades del usuario, de tal manera lograr acercar la Administración publica a la comunidad, mediante la prestación de servicios oportunos y ágiles, del acceso equitativo y óptimo a los canales de información y la reducción de trámites, fortaleciendo la participación de la sociedad en la vigilancia y control de la gestión pública.

### **A quien va dirigido nuestros servicios?**

Todos los usuarios sin discriminación que por necesidad requieran de los servicios de la Secretaria General.

### **Accesibilidad a la información y los servicios.**

Las diferentes dependencias que componen la Prefectura del Departamento de La Paz y Secretaria General, brindarán toda la información referente a



programas, proyectos, servicios y demás trámites propios de sus objetivos indicados en el DS 25060 y DS 26767.

### **Principios y Valores.**

Todos los servidores públicos y tengan un vínculo directo con la prestación del servicio de atención al usuario, asumirán y actuarán de acuerdo, al Estatuto del funcionario Público, principios, valores y todos aquellos parámetros establecidos en esta materia para la Administración pública, lo cuales se detallan a continuación: legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados.<sup>16</sup>

### **Quiénes son los Encargados de la prestación del servicio?**

La Secretaria General deberá disponer del personal idóneo para la atención a la ciudadanía y con las capacidades y competencias para desempeñar eficientemente este servicio. No obstante, todos los servidores y servidoras públicas deberán estar en condiciones de dispensar una orientación básica al ciudadano en materia de servicios.

Lograr un pleno desarrollo y optimización de los recursos humanos para tener las competencias necesarias mediante la Motivación del personal, el fomento de la participación y el trabajo de equipo. Además garantizando un continuo Aprendizaje, innovación y mejoramiento.

---

<sup>16</sup> Art. 232. Constitución Política del Estado Plurinacional. P. 52



---

Midiendo los resultados pues lo que no se mide no se controla por ello es necesario el establecimiento de forma periódica de indicadores y controles de calidad.

Comunicando lo que se está haciendo para así tener una visión del desarrollo y avance de los planes, proyectos, programas, etc.

### **LA COMUNICACIÓN**

**La Comunicación: Como elemento esencial en la atención a la ciudadanía.**

Para que la Secretaria General pueda afirmar que está prestando un servicio de calidad, debe existir, dentro de ella, una buena comunicación, pues no basta con tener una adecuada infraestructura, mucho personal, diversos canales de atención o avances tecnológicos para ello, es fundamental tener la capacidad de "comunicar" la información que poseemos, y que el ciudadano o destino final independiente de los intermediarios que sean necesarios para que reciba correctamente y se comprenda. Por ello la comunicación es el instrumento que se utiliza para exponer las ideas, dudas, experiencias, conocimientos, con el usuario y con los compañeros, no solo para los miembros de un mismo equipo si no también los pertenecientes a otros equipos y otras dependencias.

La buena comunicación nos ayuda a obtener, fundamentalmente operatividad y coherencia entre los miembros del equipo de trabajo, eficiente flujo de



---

información con otras dependencias permitiendo la integración y la transversalidad.

## **ATRIBUTOS DE LA PRESTACION DE SERVICIO DE ATENCION**

### **Confianza y seguridad:**

Todo servidor público debe inspirar confianza al usuario o ciudadano demostrando ausencia de errores a la hora de prestar el servicio, así como la capacidad para transmitir confianza en la información que se suministra garantizando que la atención que se brinde sea segura y exacta. Además de lo mencionado es importante conservar el aspecto personal referido a: la vestimenta, la forma de expresarse, los gestos, y la concentración del servidor público en el momento de la prestación del servicio.

### **Rapidez y prontitud:**

Es la capacidad de una entidad para optimizar el tiempo que se tiene establecido para realizar un servicio. Mientras menos tardemos lograremos en el usuario o ciudadano una mayor satisfacción de sus necesidades.

### **Empatía:**

Capacidad de percibir y responder a las necesidades, emociones y preferencias de los demás (Sensibilidad Social) promoviendo una sintonía afectiva con las demás personas y generando un ambiente adecuado para la prestación del servicio. El servidor público debe expresar y hacer sentir que sabe: “que es estar en esa situación” que él también ante otras instituciones es un simple ciudadano con necesidades.



---

**Amabilidad:**

Es el comportamiento afable, complaciente afectuoso, educado, cortés que se tiene hacia la ciudadanía.

**Competencia:**

Son los conocimientos, habilidades, actitudes personales necesarias, capacidad, la formación necesaria para la realización del servicio.

**Credibilidad:**

Es ser consecuente en lo que se dice y lo que se hace.

**Accesibilidad:**

Facilidad que la Secretaria General le brinda al ciudadano para la utilización de los servicios en el momento que el lo desee: atención personalizada, una atención por teléfono, correo electrónico, página web, etc.

**Comunicación:**

Se debe informar al ciudadano con un lenguaje claro y conciso, de forma que el ciudadano común lo pueda entender.

**Tolerancia:**

Capacidad que se tiene para comprender a la ciudadanía en sus diversas actitudes y comportamiento manteniendo un clima adecuado para prestar el servicio.

La Secretaria General, debe establecer y propiciar los medios necesarios para generar un ambiente calido y adecuado donde la ciudadanía se sienta a gusto



---

con la administración, propiciando un clima de confianza en la eficacia y profesionalidad de los servicios prestados y la labor realizada.

### **TECNICAS PARA OBTENER INFORMACION**

**PREGUNTAS ABIERTAS.** Permiten a la ciudadanía que desarrolle su información con mayor profundidad

*¿Podría explicármelo con mayor profundidad...?*

*¿Hay algo más en lo cual podemos servirle..?*

**PREGUNTAS CERRADAS.** Inducen a respuestas concretas que se pueden responder con una o muy pocas palabras.

Las usaremos cuando ya dispongamos de información general, si deseamos conocer algún detalle concreto.

*¿Sexo masculino o femenino?*

### **PREGUNTAS ALTERNATIVAS.**

Permite al interlocutor elegir entre varias respuestas posibles y ayudan a tomar decisiones.

*¿El trámite lo realizo el mes pasado o este mes?*

*¿Cómo ve usted a la Prefectura respecto a 12 meses atrás?*

*Mejor, igual o peor.*

### **EMPATIA: PONERSE EN EL LUGAR DEL CIUDADANO.**

*Es importante darle a entender lo que el ciudadano siente y que él perciba que se le está escuchando:*

*Si señor entiendo su posición...*



---

*Comprendo lo que me dice*

*Tiene usted la razón*

### **REGLAS PARA TENER EN CUENTA EN LA ATENCIÓN**

1. Hacer sentir a la ciudadanía que se está atento, con un tono de voz empático de acogida.
2. No se debe tutear al ciudadano como sinónimo de respeto pues no se le ve al interlocutor.
3. Tomar nota para recordar los puntos importantes.
4. Preguntar cuando no se este seguro de haber comprendido lo suficiente.
5. No interrumpir al ciudadano cuando él está hablando.
6. No sacar conclusiones precipitadas.
7. Reformula los hechos importantes.
8. Cuando el ciudadano hable, se debe hacerse entender que se le está escuchando mediante la emisión sonidos o palabras de afirmación

### **CANALES DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**

La Secretaría General dispone de los siguientes medios mediante los cuales el ciudadano podrá solicitar de los servicios que presta la Secretaría garantizando que el ciudadano quede satisfecho: Consulta telefónica, Atención Presencial, por correspondencia. Sin embargo se plantea como propuesta la inclusión de una plataforma de consulta virtual y la consulta por vía email.





---

## 1.- ATENCIÓN TELEFÓNICA:

Es uno de los medios por donde se decepciona las llamadas que la ciudadanía utiliza para solicitar información, realizar las Quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, opiniones etc.

La buena atención telefónica requiere mucho más esfuerzo por nuestra parte pues el ciudadano se lleva solo percepciones de quienes somos.

### 1.1 La importancia de la atención telefónica

- ✓ **Bajo costo**, para la ciudadanía y para la Secretaria General es mucho más económico una llamada que la atención personal.
- ✓ **Contacto personal**, ya que través de la voz se puede obtener información muy valiosa inclusive sin necesidad de un contacto visual.
- ✓ **Retroalimentación** (feedback) por que se puede pasar de una simple pregunta a un intercambio de información y una comunicación.

### 1.2 Factores principales en la atención telefónica

#### **El tono de la voz:**

Elemento básico en la atención telefónica pues no se cuenta con el contacto visual y es el único medio para proyectar la imagen que se quiere transmitir de la Secretaria General por ello, la voz debe tener un timbre agradable y estar en la capacidad de adaptarse a los diferentes momentos:



- ✓ Inicio de contacto: Tono cálido y amable.
- ✓ Momento de dar información: reflejar seguridad.
- ✓ Cuando se llega a dar la información mostrar seguridad.
- ✓ Cuando el ciudadano recurre por una duda o queja reclamo:  
ser persuasivos, contundentes y seguridad en la voz.
- ✓ Fin de información: ser concluyente.
- ✓ Despedida: tono cálido y amable.

#### **La velocidad:**

El ritmo de la atención telefónica en general es mas lento de lo que sería de forma presencial. Sin embargo lo ideal es adaptar la velocidad a la velocidad del ciudadano que habla.

#### **Pronunciación:**

Es necesario que el servidor público hable con nitidez, con una buena articulación y vocalización para que la ciudadanía comprenda el mensaje.

### **1.3 PROCESO DE ATENCIÓN TELEFÓNICO**

**La atención telefónica se divide en tres fases:**

#### **PRIMERA FASE:**

1. **Contacto inicial:** En el contacto inicial, lo más importante es el saludo donde se le da la bienvenida y se agradece al usuario por



usar este medio, y se hace una presentación con actitud de servicio.

El saludo debe ser uniforme, independientemente del servidor que reciba la llamada para darle el carácter de homogéneo al servicio.

Se compone básicamente de dos partes:

1. Buenos días/tardes/Noches.
2. Localización: Secretaria General.
3. Identificación de la persona que recibe la llamada.

## **SEGUNDA FASE:**

### **2. Desarrollo de la información:**

El servidor público después de iniciar el contacto con la ciudadanía, pasa a descubrir que es lo que realmente quiere, que información necesita y por que se motivó a acudir a la Secretaria General. Para ello es necesario:

- ✓ Escuchar atentamente.
- ✓ Interpretar sus objeciones.
- ✓ Realizar preguntas.

Otro de los factores importantes en la transmisión eficaz de la información pues el mensaje se debe transmitir de forma clara precisa y comprensible

## **TERCERA FASE:**

### **3. Despedida:**



Es el último detalle que el usuario se lleva de la Secretaría General. Por lo tanto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Usar el nombre del interlocutor (siempre y cuando se posible).
- ✓ Agradecer a la ciudadanía por haber recurrido a la Secretaría General.
- ✓ Invitarle a que vuelva a contar con la Secretaría General cuando lo necesite.

## 2.- ATENCIÓN PRESENCIAL

Es cuando la ciudadanía recurre personalmente a algunas de las dependencias de la Secretaría General a solicitar algunos de los servicios, tramites, realizar petición una queja o un reclamo entre otras.

### 2.1. Factores importantes en la atención presencial

**La voz:** La modulación debe adaptarse a las diferentes situaciones, para que la información sea comprensible para la ciudadanía, la vocalización debe ser clara para que el mensaje sea entendible.

**El aspecto:** La presentación personal en muchos casos puede influir en la percepción que tiene la ciudadanía respecto a la Secretaría General. Con el aspecto físico se mostrará una imagen Corporativa con el distintivo de la Secretaría General (uniforme, credencial de identificación).

**Expresividad en el rostro:** Generalmente el rostro es el primer punto en el que la ciudadanía se fija. Por ello es fundamental mirar a la



ciudadanía, demostrando interés, actitud de escucha y refleja seguridad en la información que se esta dando. Por otro en la expresión de la cara es relevante una sonrisa que no sea falsa ni forzada pues esto le da un carácter acogedor a la atención que se esta brindando.

**La postura:** la postura no debe ser rígida ni forzada debe permitir mantener la columna flexible, cuello y hombros relajados.

### **3.- ATENCION VIRTUAL (Propuesta)**

Con la modernización del estado y la implantación de nuevas tecnologías se hace necesario tener una pautas en cuanto a la pagina Web ya que es un medio que la ciudadanía utiliza para acercarse a la Secretaria General y en unos años será el canal mas utilizado por toda la comunidad y que nosotros como servidores debemos difundir a toda la ciudadanía que es un medio eficiente.

- ✓ El portal busca generar mejores procesos de comunicación e información con los ciudadanos y ciudadanas de La Paz, además de continuar con la política de transparencia en la gestión y demostrar que el departamento de La Paz es Compromiso de toda la ciudadanía.
- ✓ Es el primer paso del proyecto de gobierno en línea – La Web debe contener información clara, concisa y exacta.



- ✓ La información debe estar actualizada permanentemente – Por medio del portal se puede conocer más de la ciudad, de la Administración; de sus proyectos, políticas, ejecutorías y eventos que ella realiza en pro de toda la ciudadanía.
- ✓ La Web tiene segmentos de interactividad como Propóngale al Prefecto y/o Secretario General, Quejas y Reclamos, Webmaster.

### **MECANISMO DE EVALUACION DE ATENCION CIUDADANA**

Cuantificar las características de la calidad y poder comprobar rápidamente el grado de cumplimiento de los estándares propuestos.

Fundamentalmente, es un instrumento de mejora de la calidad con el que también podemos llevar a cabo una medición al final del proceso.

#### **1. MEDICIÓN MEDIANTE INDICADORES DE CALIDAD DEL PROCESO:**

Si el proceso se realiza de forma correcta, la calidad del servicio se traducirá en la satisfacción del cliente (interno y externo).

En este sentido es muy importante la gestión de las quejas y reclamos que tiene como objetivo poder diagnosticar las deficiencias en la calidad de los servicios prestados y lograr la satisfacción del cliente externo.

#### **2. MEDICIÓN MEDIANTE INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: (Anexo 11)**

Estos indicadores miden la calidad externa del servicio o satisfacción del cliente (interno y externo). Se puede considerar que es la evaluación más



---

importante y completa ya que se pueden tener en cuenta diferentes aspectos y expresarse de diferentes maneras.

Dentro del proyecto de Evaluación de Calidad de los servicios prestados en el Centro de Servicios al Ciudadano se ha tenido en cuenta la introducción de la voz del cliente interno y externo a través de la realización de entrevistas presenciales y cuestionarios con el fin de identificar los aspectos que deben ser mejorados. La encuesta de satisfacción del ciudadano (cliente externo) se realiza con el objeto de identificar las características de los servicios clave para los clientes externos y conocer sus percepciones sobre los productos y servicios que ofrece la Secretaría General.

La encuesta de satisfacción del cliente interno nos sirve de medio para la detección de áreas de debilidad en la calidad de los servicios ofrecidos por la Secretaría General y como herramienta para la mejora continúa.

## **EVALUACIÓN DEL SERVICIO TELEFÓNICO DE INFORMACIÓN (ATENCIÓN TELEFÓNICA)**

### **1.- ESCUCHAR PARA COMUNICAR**

Como servidores públicos, la mayor parte de nuestro tiempo nos la pasamos escuchando a la ciudadanía.

Debemos hacer que la comunicación se transforme en retroalimentación (feedback) donde se facilite la acción de retorno para garantizar que nuestro mensaje llegue tal y como es y sea comprendido.

Para ello se recomienda:



- ✓ *Escuchar activamente.*
- ✓ *Entenderlo como una oportunidad única de aprendizaje donde estemos conscientes de que el ciudadano puede aportarnos grandes cosas.*
- ✓ *Tomar notas.*
- ✓ *Solicitar más información.*
- ✓ *Formular preguntas y reclamar ejemplos prácticos.*
- ✓ *Resumir la información que nos ha aportado el interlocutor.*

Para ello se utiliza la escucha activa que busca donde el saber escuchar se convierte en un elemento primordial en el proceso de la comunicación, pues permite obtener información útil de la persona que nos está hablando, además de hacerle sentir que se le está respetando, facilitando el entendimiento y la comprensión. Es por esto que no solo basta con oír sino que es necesaria una escucha donde se requiere un esfuerzo añadido por nuestra parte. Consiste en poner atención a lo que dice, a lo que silencia y a lo que deja entrever entre líneas.

## **2.- LA ESCUCHA ACTIVA SIGNIFICA ALGO MÁS QUE OIR. HABLEMOS MENOS Y ESCUCHEMOS MÁS**

### **REGLAS PÁRA TENER EN CUENTA:**

- 1) Tener intención de ayudar
- 2) Tener un nivel de confianza en nosotros mismos y no sentirnos dubitativos ante nuestro interlocutor.





- 3) Siendo concretos sin andarnos por las ramas.
- 4) Eliminando la prevención
- 5) Proporcionando privacidad. Ofreciendo un entorno agradable y libre de interferencias.
- 6) Utilizando un lenguaje adecuado a los conocimientos y al nivel de nuestro cliente.
- 7) No emitiendo juicios de valor.

## 2.1.- PROCESO DE ESCUCHA

La mayoría de las personas creen que el proceso de escucha se caracteriza simplemente por escuchar y responder pero este consta de 4 fases:

**Sentir:** se caracteriza por oír y captar expresiones verbales y no verbales.

En esta fase se debe tener mucho cuidado al producir inferencias motivadas por lo que sentimos percibimos, por nuestra sensibilidad auditiva que por ultimo se pueden convertir en distorsiones.

**Interpretar:** es la coherencia y consistencia entre lo que se quiere decir y lo que se entiende.

**Evaluar:** Fase donde se valora la información que hemos recibido, su forma de utilización, y en que momento tenemos la suficiente para poder responder.

**Responder:** Es el momento donde damos la información que necesita el interlocutor.



---

## 2.2.- VENTAJAS DE UNA ESCUCHA ACTIVA

Entre las ventajas que proporcionan la escucha activa, podemos enumerar las siguientes:

- ✓ Reduce la tensión.
- ✓ Ayuda a comprender a los demás.
- ✓ Sirve, como ya hemos dicho, de fuente de aprendizaje.
- ✓ Estimula la cooperación con los demás.
- ✓ Aumenta la confianza del interlocutor.
- ✓ proyecta una imagen de inteligencia y respeto en el ciudadano.

## 2.3 TÉCNICAS DE ESCUCHA

Las siguientes técnicas nos van a ayudar a realizar una verdadera escucha activa:

- ✓ Establecer un clima agradable e intentar que el ciudadano se encuentre a gusto.
- ✓ Oírlo en sus propios términos.
- ✓ Tener una formación acorde a los contenidos que queremos transmitir.
- ✓ Ser comprensivo con sus circunstancias.
- ✓ Evitar las distracciones.
- ✓ Escuchar y resumir las ideas esenciales.
- ✓ Repetir lo que ha dicho.
- ✓ Comprender la estructura interna de su mensaje.



- ✓ Escuchar como si tuviéramos que realizar un informe.
- ✓ Preguntar.
- ✓ Tomar notas.

### **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

Las barreras de la comunicación son aquellas dificultades, obstáculos de todo tipo, que impiden la transmisión de la información correctamente.

Algunas de las causas son:

- 1) Se presenta la habilidad comunicativa deteriorada que es cuando surgen inconvenientes ajenos a nuestra voluntad que impiden que la comunicación sea fluida
- 2) Afirmaciones, preguntas, comentarios o rasgos de nuestro carácter que entorpecen el diálogo y por ello la comunicación.
- 3) Utilización del canal inadecuado: Nos equivocamos en la manera de comunicarnos
- 4) Desconocimiento del entorno socio cultural: Debemos saber, y conocer, donde estamos, a quién nos dirigimos y sus circunstancias.
- 5) Falta de tiempo acompañada de mucha carga laboral



---

## 1.- CLASES DE BARRERAS

### 1.1 BARRERAS DEBIDAS AL PROPIO PROCESO DE COMUNICACIÓN.

**Por una codificación inadecuada:** Es cuando la persona no consigue expresar o transmitir exactamente lo que piensa y lo que quiere decir, y donde se pueden producir algunos fenómenos psicológicos que vienen a distorsionarlo:

**Efecto halo:** Con un rasgo de una persona, nos hacemos la idea de cómo es.

**Prejuicios:** Ideas preconcebidas por rasgos físicos, o circunstancias de las personas.

**Estereotipos,** basados en imágenes mentales sobre las personas y el medio en que viven.

**Mensaje demasiado largo,** complejo o totalmente desconocido.

**Por el canal de transmisión:** La forma o el medio de transmitir el mensaje:

Directamente de persona a persona.

A través de otras personas.

Mediante el Teléfono.

### 1.2. BARRERAS DEBIDAS A LAS CARACTERÍSTICAS Y ACTITUDES DE LOS COMUNICANTES.

De manera concisa las podemos resumir en:



- ✓ Rigidez, no saber o no querer adaptarse a la otra persona, a la situación.
- ✓ Distanciamiento o frialdad.
- ✓ Timidez o retraimiento.
- ✓ Irritabilidad.
- ✓ Inestabilidad de carácter.
- ✓ Falta de sinceridad.
- ✓ Miedo a preguntar (por no parecer tonto o inculto).
- ✓ Presunción, engreimiento.
- ✓ Despreocupación por los demás.
- ✓ Actitud defensiva (la persona que actúa de manera defensiva, aunque presta cierta atención a lo que se está diciendo, gasta una apreciable cantidad de energía en defenderse).
- ✓ Incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace (entre la comunicación verbal y la no verbal).
- ✓ Tradición, resistencia al cambio.
- ✓ Egocentrismo.
- ✓ Inseguridad personal.

### **1.3. BARRERAS DEBIDAS A LA PROPIA SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.**

- ✓ Situación de ruido, tumultuosa.
- ✓ Presencia de otras personas.



- ✓ Normas o estructuras que impiden la comunicación.
- ✓ Elección de canales poco apropiados para transmitir el mensaje.
- ✓ Elección del momento/lugar poco apropiado para la comunicación.

**EN CUALQUIER MOMENTO O SITUACION CONSCIENTE O INCOSCIENTEMENTE PUEDE SURGIR UNA BARRERA QUE DIFICULTE NUESTRAS COMUNICACIÓN**

Para ello es necesario establecer unas reglas que nos pueden ayudar a afrontar estas barreras.

- ✓ Propiciar un clima agradable.
- ✓ Escuchar y comprender al ciudadano en sus propios términos.
- ✓ Ser comprensivo con sus circunstancias, ponernos en su propio lugar es decir ser empáticos.
- ✓ Evitar las distracciones e interrupciones, ya sean a través del teléfono, por nuestros compañeros de trabajo, por otros ciudadanos, etc.
- ✓ Escuchar y resumir las ideas esenciales y volverle a repetir lo que él ha expresado.
- ✓ Tomar notas y preguntar, si es preciso, lo que él ha dicho, o viceversa.
- ✓ Ser flexible.
- ✓ Utilizar un lenguaje acorde con el ciudadano.
- ✓ Mantener una expresión agradable.
- ✓ No mostrar inseguridad.
- ✓ Mantener una actitud abierta es decir no estar a la defensiva.



- ✓ Evitar la burla debida a dificultades y fracasos en la comunicación.
- ✓ Fomentar sentimientos de seguridad en el ciudadano, así como ser tolerante con los sentimientos de los demás.

### **HACIA LA BÚSQUEDA DE LA SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS**

En general para nosotros la palabra conflicto significa algo negativo que promulga la agresividad, las asperezas, enfrentamiento confrontación.

Pero son comunes en nuestro diario vivir.

Es importante, en toda situación conflictiva, poner en práctica la escucha activa y la empatía.

Entre otros aspectos debes tener en cuenta los siguientes:

- ✓ No te muestres nunca agresivo ni verbalmente, ni con gestos o posturas corporales, sino conciliador.
- ✓ Adáptate a la situación concreta. No todos los conflictos se encaran de la misma manera.
- ✓ Presta atención a las necesidades de todos.
- ✓ Reconoce los valores de los demás tanto como los propios.
- ✓ Separa el problema de las personalidades. Sé duro con el problema pero suave con las personas.
- ✓ Trázate como objetivo en la búsqueda de la solución: todos deben ganar.



---

## **XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **11.1 CONCLUSIONES.**

La elaboración del presente Manual de atención al usuario se realizó en base a normas de calidad total como propuesta para ser aplicado en esta institución pública, en el marco de la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional, donde el encargado de velar por la calidad de los servicios públicos es el denominado Control Social.

El producto de este trabajo se constituye en una fuente permanente de consulta para inclusive servidores públicos que ocasionalmente presten servicios de atención al usuario.

Por lo tanto se llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ El diagnóstico de situación realizado en la Secretaría General pretendía conocer que consideraban importante los usuarios en el momento de la prestación del servicio. De lo cual se obtuvo:
  - Agilidad / rapidez.
  - Cordialidad y amabilidad.
  - Conocimiento de procesos.
- ✓ La falta de o ausencia de un manual de procedimientos ha llevado a una empírica informalidad en la atención, además de no cumplir con la misión de toda entidad pública: Servicio a la comunidad.





- ✓ La elaboración del manual de atención al usuario acorde con las normas de calidad, mejorará la atención al usuario.
- ✓ El presente trabajo ha cumplido con el objetivo propuesto, pretendiendo llegar a una estandarización en la atención al usuario ciudadano.
- ✓ Mediante los cuestionarios en base a indicadores se logra una permanente retroalimentación, el cual permite una corrección en éste proceso de mejora continua expresada en la ISO 9001.
- ✓ Se constituye en una herramienta los cuestionarios en base a indicadores, logrando medir el grado de satisfacción del usuario.

## **11.2 RECOMENDACIONES.**

Se recomienda a autoridades ejecutivas, tengan a bien:

- ✓ Realizar la correspondiente difusión del presente manual y su correcta aplicación en todos los niveles de atención al usuario.
- ✓ Realizar sesiones de capacitación a todo el personal en general y no solo para funcionarios encargados de atención al usuario.
- ✓ Realizar de manera periódica una evaluación del nuestro servicio mediante los cuestionarios en base a indicadores.
- ✓ En éste proceso de mejora continua se recomienda realizar una actualización del presente manual en base a los resultados de los cuestionarios.



---

## IX. BIBLIOGRAFIA

- Constitución Política del Estado Plurinacional.
- Ley No. 2027. Estatuto del Funcionario Público.
- Chiavenato, Adalberto. Administración. Mc Graw Hill. Colombia. 2001.
- José Luis Cela Trulock: "Manual de las normas ISO 9000". Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona 1996. Edición: noviembre 1997.
- Norma Boliviana NB-ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos, Instituto Boliviano de Normalización y calidad IBNORCA.
- Decreto Supremo Nro. 25060. 2 de junio de 1998.
- Quiroga Leos. Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública. Ed. Trillas 1996.
- Contraloría General de la República de Bolivia (2001): Principios, normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.
- Franklin, Enrique Benjamín (1998) "Organización de empresas". México-DF 1998.
- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental.
- ISO 9000:2000, ISO 9001:2000



- José Luis Cela Trulock: "Manual de las normas ISO 9000". Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona 1996. Edición: noviembre 1997.
- Alfonso Fernandez Hatre: "Manual y Procedimientos de un sistema ISO 9001-2000. Ed. Instituto de Fomento Regional. Edición 2002.
- Artículo de portada / Estrategias, Joaquín Fernández Núñez.
- Pérez Maldonado José "Manual de Planeación Estratégica" Programa de Graduados en Administración, ITESM 1988.
- Adí Sharón Gabriel Weil. Medición de la Calidad de los Servicios. 2003.
- Curso de Gestión de calidad, Océano, Best Business Service, 1998.

### **WEBGRAFÍA**

- [http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#Otras\\_definiciones](http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#Otras_definiciones)
- <http://www.wordreference.com/definicion/participaci%F3n>
- <http://www.ibnorca.org/>
- <http://www.iso.ch>