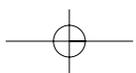
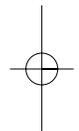
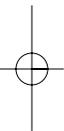


MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

**“CALIDAD Y ATENCIÓN PRESENCIAL AL CIUDADANO,
UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA”**

**43. PONENCIA: Eduardo Acebal Brugos
Tesorería General de la Seguridad Social
Dirección Provincial de Asturias**



MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

La Tesorería General de la Seguridad Social es un Servicio Común de la Seguridad Social con personalidad jurídica propia adscrito a la Secretaría de Estado de la Seguridad Social. Bajo la dirección, vigilancia y tutela del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales asume la gestión de los recursos económicos y la administración financiera del Sistema de Seguridad Social, en aplicación de los principios de solidaridad financiera y caja única.

Fue creado por el RD 2318/1978 de 15 de septiembre. Las funciones y competencias vienen reguladas en el RD 1314/1984, de 20 de junio.

En la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias, la sede central de la Dirección Provincial se encuentra en Oviedo, C/Pérez de la Sala nº 9. Asimismo, para facilitar un mayor acercamiento a los ciudadanos se cuenta con 7 Administraciones y 7 Unidades de Recaudación Ejecutiva a lo largo de la geografía regional.

La Dirección Provincial dispone del reconocimiento del Sello de Calidad Europea EFQM.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA:

La presente práctica tiene por objeto la creación de la Unidad Provincial de Atención al Ciudadano (en adelante UPAC), dirigida a la atención presencial que se desarrolla en las dependencias de la sede central de la Dirección Provincial . Esta atención presencial incluye, además de la gestión derivada de la propia Dirección Provincial, la de las 2 Administraciones de la Seguridad Social (la nº 1 y la nº 6 de Asturias) que tienen su sede en el mismo edificio.

SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD

- Orientación e información general y específica. Contestación por escrito de consultas.
- Emisión de informes de vida laboral y de situación, de empresas y trabajadores.

Revisión de datos de las comunicaciones realizadas a los trabajadores con carácter anual.

- Emisión de informes de situación de pagos y bases de cotización.
- Asignación de Número de Seguridad Social. Duplicados
- Información y trámite, en tiempo real, de inscripción de empresas y titulares del hogar familiar
- Información y trámite, en tiempo real, de solicitudes de alta, baja y variación de datos de trabajadores en el Régimen General y Regímenes Especiales de la Seguridad Social.

MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

- Recepción y autorización de liquidaciones de cuotas. Confección boletines de cotización.
- Recepción y verificación de solicitudes de devolución de ingresos indebidos, distribución topes por pluriempleo y aplazamiento de deudas.
- Tratamiento de reclamaciones de deudas: emisión reclamaciones y providencias, anotación de fecha de notificación, anotación justificante de pago. Revisiones de oficio.

Todo ello origina un elevado volumen de demanda que nos sitúa en un volumen de atención presencial cercano a los cien mil ciudadanos por año.

ORIGINALIDAD Y CARÁCTER INNOVADOR

La UPAC constituye la plasmación práctica del avance en el nivel de calidad que puede alcanzar una oficina de atención presencial al ciudadano utilizando todos sus recursos disponibles, mediante un conjunto de actuaciones desarrolladas de forma sistemática y planificada, inspiradas en la metodología del Modelo EFQM, orientadas en todo momento a lograr su misión.

OBJETIVOS

La UPAC se configura como una unidad de perfil netamente especializado en la atención presencial con una aspiración de ofrecer un servicio orientado a la excelencia para la satisfacción del cliente externo, sin olvidar al cliente interno. Su orientación tiene un carácter provincial en el sentido de asumir la información, recogida de documentación y la gestión en tiempo real de cualquier demanda de servicio presencial que se le presente aunque corresponda a cualquier Administración de la Seguridad Social en Asturias y ello sin perjuicio del posterior traslado del expediente a su Unidad de adscripción, para su archivo.

Como objetivos generales se plantearon los siguientes:

- Prestar un servicio adaptado en todo momento a la demanda de los clientes, presidido por criterios de planificación, agilidad y accesibilidad.
- Orientación provincial y plena coordinación con todas las Administraciones de la Seguridad Social radicadas en Asturias.
- Alcanzar tiempos de espera reducidos
- Implantar de forma permanente el trámite instantáneo de solicitudes..
- Creación de un equipo de trabajo especializado, con capacidad de respuesta ágil y motivado.

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

Los principios y pautas anteriormente expuestos fueron tratados y discutidos tanto a título particular, en las entrevistas individuales celebradas en la fase de creación de la Unidad (último trimestre 2001) con sus integrantes, como en las reuniones periódicas de la UPAC, adquiriendo un fuerte impulso en los momentos iniciales por parte de los responsables de la Unidad, con el objetivo de crear una base sólida de ideas y valores compartidos, que enmarcaran nítidamente todas las actuaciones.

El proceso de análisis se inspiró en el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM), por lo que se procedió a la definición de la Misión, Visión y Valores en los términos que a continuación se señalan.

MISION

Prestar un servicio cualificado que atienda presencialmente las demandas de ciudadanos, empresas/organizaciones y profesionales asesores, de forma ágil y accesible, facilitando el cumplimiento de sus obligaciones, con el mínimo coste para la sociedad.

VISION

Lograr ser una referencia de excelencia para otros organismos prestadores del servicio de atención presencial, especialmente de la Administración General del Estado en la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias, por nuestra capacidad de adaptación para dar respuesta de forma ágil y satisfactoria a las demandas tanto de los usuarios directos del citado servicio como de la sociedad.

VALORES

Además de asumir los valores que, con carácter general, están establecidos en la Tesorería General de la Seguridad Social (Integridad; Disponibilidad; Profesionalidad; Calidad del Servicio; Orientación al Cliente; Innovación y Eficiencia) adicionalmente, y como un plus para nuestra concreta misión, se estimaron a modo de principios personalizadores de la Unidad:

- Concebir la atención al ciudadano como una oportunidad para ofrecer un servicio de calidad y no como una penosa carga.
- El trabajo en equipo, y especialmente el compartir el conocimiento, es esencial; nada se logrará sin la participación e involucración de todos.
- El afán por el trabajo bien hecho, el aprendizaje y la mejora ha de ser una constante en nuestra actuación.
- La confianza en nuestro personal y en su capacidad de decisión deben ser la norma, dada la necesidad de una respuesta ágil / cuasi-instantánea que, en general, requiere este servicio.

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

- El tiempo de nuestros clientes es algo valioso. Su opinión es importante.
- La disponibilidad, además de dar el cien por cien, implica la adaptación de horarios a las necesidades de la demanda.

ACTUACIONES DESARROLLADAS:**CONSULTA E IMPLICACIÓN CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS:**

- Potenciación de la recogida de la opinión que al ciudadano/cliente le merece el servicio a través de los cuestionarios de evaluación de la atención recibida. Para promover la presentación durante el 2002 se incluyó en el protocolo de actuación de los puestos la entrega de un cuestionario a todos los clientes en el momento de la despedida. A partir de 2003, el puesto de orientación facilita el cuestionario de evaluación al expedir el ticket de turno, con la máxima · “ un cliente, un ticket, un cuestionario”.
- Realización de una Jornada de Puertas Abiertas en colaboración con el Club Asturiano de Calidad.
- Con carácter previo a la puesta en funcionamiento de la Unidad se estableció un proceso de consultas con sus futuros integrantes y responsables provinciales de la atención al ciudadano.
- Sistemática de comunicación con otras Unidades de la Dirección Provincial implicadas en la atención al ciudadano, a través de reuniones de coordinación con responsables de Atención Telefónica, Telemática, Administraciones y Equipo de Personal Subalterno.
- Realización de una encuesta entre los propios integrantes de la Unidad para conocer su opinión.

GESTIÓN RECURSOS Y ALIANZAS:**Recursos humanos:**

Establecimiento de un régimen específico organizativo y de personal:

- Los horarios se ajustan a la atención de los clientes. Los excesos que se produzcan se compensan en la semana/s siguiente/s.
- La utilización de la pausa por desayuno se condiciona a las necesidades del servicio. Así cuando se requiera, se circunscriben las salidas a la primera hora de la mañana,

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

debiendo haber concluido en su totalidad a las 11 horas. En casos de elevada demanda, se reducen al mínimo o incluso se suprimen.

- Elevados excesos horarios motivados por la atención del servicio, se compensan con días añadidos a las vacaciones.
- El disfrute de vacaciones y permisos se efectúa previa aprobación del correspondiente plan, que facilite una cobertura de puestos adecuada a la demanda previsible. Los períodos identificados como especiales o de elevada demanda, son objeto de una planificación anticipada, previendo la cobertura y posibles sustituciones en caso necesario.
- Asignación de complementos económicos por productividad.
- Sistema planificado de apoyo para la óptima cobertura de los puestos de atención en caso de ausencias. Comprende la permanente puesta a disposición de personal adscrito a otras Unidades, que son objeto de incorporación cuando las circunstancias así lo requieran para el mantenimiento de los niveles de calidad en la atención del servicio.

Recursos materiales:

Renovación completa del mobiliario, mediante la elaboración de un proyecto integral orientado a mejorar el espacio y comodidad de las instalaciones. .

Optimización de la dotación y renovación de equipos informáticos.

- **Alianzas:**

Establecimiento de relaciones de colaboración con otros Organismos y Asociaciones Profesionales: Ayuntamiento de Oviedo, Ayuntamiento de Siero, Colegio Oficial de Graduados Sociales, Colegio Oficial de Gestores Administrativos, Fundación Laboral de la Construcción, ...etc, dirigidos a alcanzar una eficaz coordinación para satisfacer las demandas de la ciudadanía.

INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE:

Proceso de atención al ciudadano:

Redefinición del proceso de atención que comprendió:

- Simplificación funciones del puesto de orientación y promoción de la recogida de cuestionarios de evaluación. Reforzamiento de la coordinación con el Registro de la Dirección Provincial.

MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

- Orientación del equipo de trabajo con un enfoque polivalente, combinado con un cierto nivel de especialización, para acometer con mayor eficacia y rapidez las principales demandas.
- Segunda línea de atención para supuestos de especial complejidad y situaciones problemáticas, evitando el bloqueo de puestos de atención.
- Implantación de la atención por las tardes, previa cita.

Implantación progresiva del trámite instantáneo de solicitudes. Trámite en tiempo real de todas las solicitudes presentadas, con independencia de la adscripción de los expedientes a las distintas Administraciones de la Dirección Provincial.

- **Gestión tecnológica:** Reestructuración de la aplicación automatizada de gestión y direccionamiento de clientes. Se establecieron 6 grupos de trámite, más un grupo denominado ORIENTACIÓN, para aquellos ciudadanos a los que no se llega a asignar ticket de atención (bien porque solicitan únicamente impresos o información muy elemental, o bien porque deben redireccionarse a otra Entidad u Organismo). Asimismo, para los funcionarios de atención, se establecieron hasta 10 perfiles distintos, cada uno de los cuales constituye una sucesión priorizada de grupos de trámite. El salto de la primera prioridad a la segunda y, así sucesivamente, se produce de forma automática cuando no existen clientes en la prioridad anterior a la del salto.

De este modo se consigue la ocupación plena por los ciudadanos de los puestos de atención y, simultáneamente, que el ciudadano sea atendido, en la gran mayoría de los casos, precisamente por el funcionario más especializado en el trámite de que se trate.

Todo ello facilita la polivalencia de los puestos y sus usuarios, combinando esto con la adaptación de la naturaleza de la atención prestada a las habilidades y destrezas de los funcionarios que atienden el puesto (es decir, permite una cierta especialización combinada con una elevada polivalencia). En definitiva, con esta aplicación de gestión de clientes se obtiene la mejor relación posible, en cada momento, entre la demanda de los ciudadanos y los puestos de atención disponibles.

También se desarrollaron, con medios propios, aplicaciones de carácter auxiliar: elaboración de boletines de cotización, acuses de recibo, registros automatizados, gestión de cita previa.

Gestión documental:

Con actuaciones conducentes a alcanzar los siguientes objetivos:

- Distribución eficaz de la documentación destinada a otras Unidades.

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

- Disponer de modelos de solicitud adaptados en todo momento a la demanda y necesidades de los clientes.
- Divulgar la información de interés con prontitud.
- **Gestión del conocimiento:**

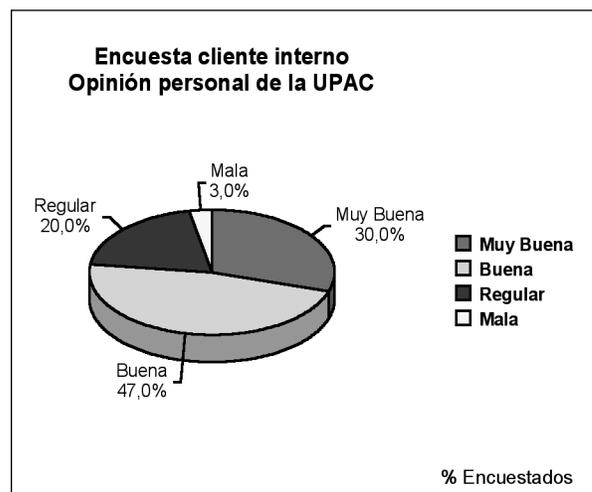
Se diseñó una estructura de conocimiento compartido, de fácil acceso y adaptado a las necesidades de los puestos de atención. Incluyendo accesos a guías operativas, prontuarios y manuales de procedimiento en formato electrónico; como por ejemplo: NORMASID (normas, instrucciones y circulares), DOCTRINA ADMINISTRATIVA (contestación a consultas), MANUAL ATENCIÓN PRESENCIAL, MANUALES FICHEROS AUTOMATIZADOS...etc. En definitiva, se trataba de implementar herramientas electrónicas en los puestos de atención para facilitar el acceso inmediato a la información necesaria, dotándoles así de plena autonomía, agilizando los procedimientos y permitiendo una orientación de trabajo en equipo

PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN:

Como se expuso anteriormente en el apartado CONSULTA E IMPLICACIÓN CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS, con carácter previo a la puesta en funcionamiento de la Unidad se estableció un proceso de consultas con sus futuros integrantes, con objeto de obtener la mayor información posible sobre los factores que incidían en el servicio. Las consultas se hicieron extensivas a aquellas otras Unidades vinculadas a la atención al ciudadano. Asimismo, a partir de ese momento se estableció una sistemática de mantenimiento periódico de esos cauces de comunicación mediante entrevistas individuales y reuniones de coordinación.

Con periodicidad mensual, o siempre que se produzcan cambios que lo requieran, los responsables de la Unidad se reúnen con todo el personal para la planificación de las actuaciones, propuestas y sugerencias, valorar objetivos y resultados obtenidos, analizar problemática y comentar las novedades normativas y operativas...etc.

En el orden externo, resaltar la participación de los responsables en las reuniones mensuales de Coordinación



MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

de Administraciones, Unidades especialmente dirigidas a la atención al ciudadano, que permiten analizar, en un entorno provincial, la coordinación y el seguimiento de la eficacia de la gestión realizada por la UPAC.

Semestralmente, se celebran entrevistas personales entre el jefe directo de la Unidad (Director de Programas Especiales) y cada uno de los integrantes de la misma. En ellas se propicia la comunicación de propuestas y sugerencias, dificultades y deficiencias y una valoración del trabajo desarrollado.

Una vez que pudo considerarse plenamente consolidada la Unidad, se diseñó una encuesta específica para ser cumplimentada anónimamente por el personal.

Bajo el lema **CONTAMOS CON TU OPINIÓN**, se preguntó sobre las siguientes cuestiones: evolución de la Unidad, espacio y comodidad, acceso a la información, condiciones laborales, apoyo de los superiores, formación, relación entre compañeros y calidad del trabajo e imagen de la Unidad.

Se obtuvo respuesta de la totalidad de los integrantes de la UPAC (19 personas). Dado la limitación de espacio, a modo de síntesis, señalar que globalmente se obtuvo un 77% de percepciones positivas (muy buena, buena) frente a un 23 % de negativas (regular, mala).

Todas estas actuaciones han facilitado una información inestimable y servido de soporte para diseñar un régimen específico organizativo y de personal de la Unidad, detallado anteriormente en el subapartado Recursos Humanos.

IMPACTO EN LOS CIUDADANOS :

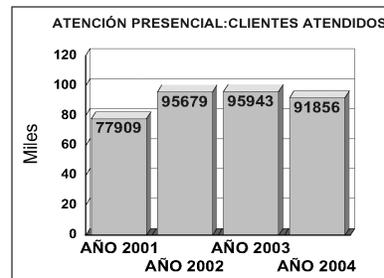
- **Compromisos Carta de Servicios:**

La Dirección Provincial de Asturias dispone de una serie de indicadores que permiten evaluar el rendimiento de los procesos relacionados con la atención al cliente y el seguimiento de los compromisos contemplados en la Carta de Servicios de la TGSS.

- **Clientes Atendidos:**

La Unidad experimentó un fuerte incremento en el año 2002, con más de 95000 ciudadanos atendidos, manteniéndose a partir de ese año en niveles similares.

Carta de Servicios de la TGSS	
_ <i>Tiempo de espera.</i> _	No superar los 15 minutos en el 80% de los clientes.
_ <i>Resolver con agilidad, en tiempos mínimos las solicitudes y actos de</i> _	



MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

• **Tiempo de espera y tiempo de atención:**

Los tiempos medios de espera, uno de los principales objetivos de las acciones de mejora, se han reducido sustancialmente desde 8'48" en el 2001, 5'57" en el 2002, hasta 4'17" en el 2003, con una disminución del tiempo de estancia hasta apenas 10'.

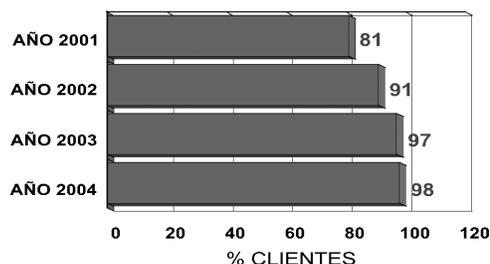
En el año 2004, los resultados mejoran hasta reducirse la espera a 4'02", manteniendo los tiempos dedicados a la atención del ciudadano. Estos resultados ofrecen un claro reflejo en los cuestionarios de evaluación de la atención recibida.

La reducción de los tiempos de espera ha posibilitado cumplir ampliamente el compromiso asumido en la Carta de Servicios de atender al 80% de los clientes con espera inferior a 15 minutos, avanzando en los resultados obtenidos año tras año.

ATENCIÓN PRESENCIAL-INDICADORES RENDIMIENTO
TIEMPO DE ESPERA, ATENCIÓN, ESPERA & ATENCIÓN



OBJETIVO CARTA DE SERVICIOS
80% CLIENTES CON TIEMPO DE ESPERA INFERIOR A

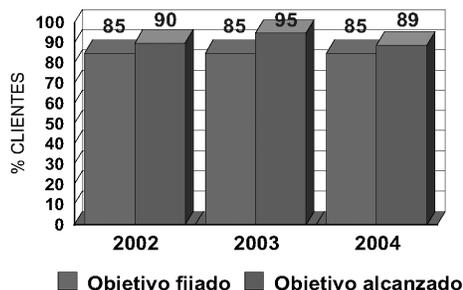


• **Objetivo TGSS tiempo de espera:**

Sin perjuicio del compromiso asumido en la Carta de Servicios, la Tesorería General ha fijado un objetivo interno más exigente en línea con su misión de prestar un servicio eficaz con el máximo nivel de calidad.

- 2002- 85% clientes con espera inferior a 14'.
- 2003-85% clientes con espera inferior a 12'.
- 2004-85% clientes con espera inferior a 8'.

OBJETIVO TGSS TIEMPO DE ESPERA

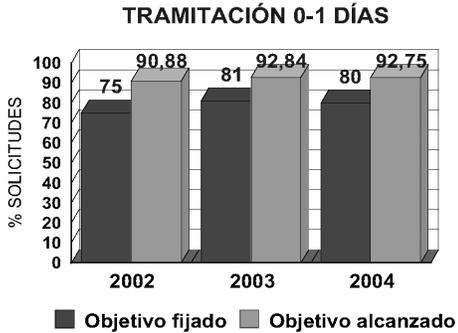


Como puede observarse, los objetivos reducen progresivamente el tiempo de espera, hasta llegar a 8', manteniendo el % de clientes.

La UPAC alcanza y supera los objetivos fijados en todos los años.

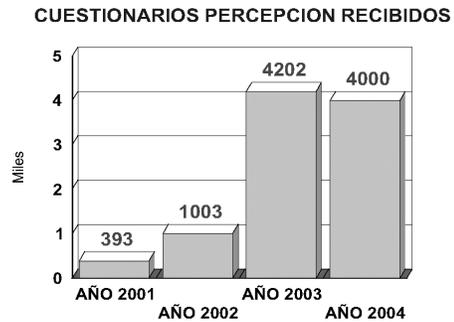
• **Tramitación de solicitudes afiliación:**

La implantación del trámite en tiempo real se evalúa conforme al indicador de solicitudes tramitadas entre 0-1 días, con un objetivo fijado igualmente por la Tesorería General, establecido en un % de la tramitación de las solicitudes de afiliación a efectuar en el propio momento de la presentación y día siguiente.



• **Percepción del cliente externo. Ciudadanos. Encuestas de percepción.**

A partir del 2003, la acción de mejora de facilitar sistemáticamente el cuestionario en el puesto de orientación ha permitido avanzar significativamente en la participación de los ciudadanos usuarios del servicio, con un incremento del número de cuestionarios presentados hasta alcanzar entorno al 4,35% de los clientes atendidos.



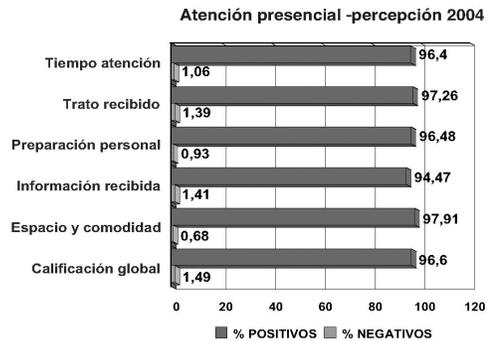
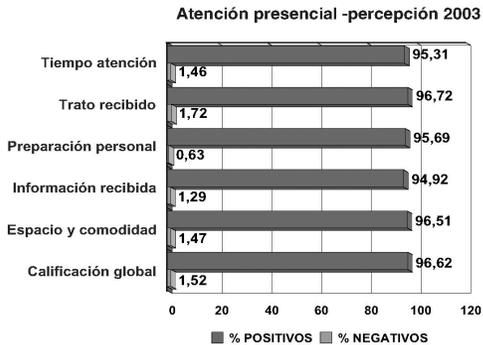
Valoración de nuestros clientes en las encuestas.

Positivos: incluye la valoración de los distintos atributos en Muy bueno/bueno, y Negativos: regular/malo/muy malo. La diferencia en los porcentajes hasta el 100% se corresponde con aquellos clientes que no cumplimentaron la pregunta.

A modo resumen, si nos fijamos en la pregunta Calificación global, se obtiene un porcentaje de valoraciones positivas que superan el 96%, situándose las negativas en apenas

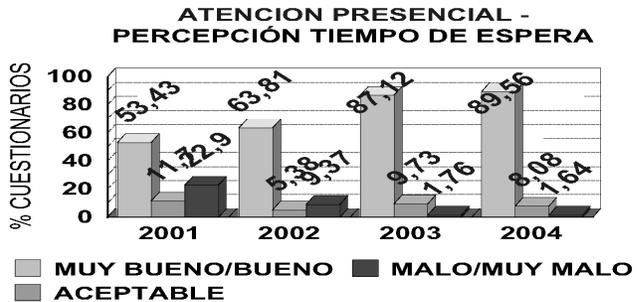
MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

un 1,5%. Destaca especialmente en la percepción de nuestros clientes, la consideración del Trato recibido.



El tiempo de espera, por su especial incidencia en la valoración del cliente, se refleja separadamente conforme a la siguiente escala:

Muy bueno/bueno= espera 0-5 minutos, aceptable= espera 10-15 minutos, malo/muy malo; espera 15-30 minutos.



RECONOCIMIENTOS INTERNOS O EXTERNOS:



La Dirección Provincial se presentó a la IV Edición de los Premios a la Calidad en la Administración General del Estado correspondiente a 2003. En el informe de retroalimentación, realizado por evaluadores acreditados por el Club Gestión de Calidad en el proceso de valoración a los premios, se destacó como punto fuerte la atención presencial prestada al ciudadano.

Asimismo, la práctica obtuvo uno de los Premios a las Mejores Prácticas en la Administración General del Estado, en su IV Edición. La Dirección General de la TGSS también la reconoció internamente como mejor práctica de la Entidad.

La Dirección Provincial figura como socio y promotora de gestión del Club Asturiano de Calidad (CAC), participando habitualmente en sus actividades. Dentro de las mismas desta-

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

ca el programa anual de Consultoría Específica en el que se obtuvo un informe favorable sobre la atención presencial en las ediciones 2003 y 2004, emitido por integrantes de la Red Asturiana de Evaluadores, perteneciente al CAC.

La labor desarrollada por la UPAC y sus resultados han contribuido significativamente a la obtención del Sello de Calidad Europea EFQM por la Dirección Provincial.

Jornada de Puertas Abiertas CAC:

El 16 de octubre de 2003, se celebró una jornada de puertas abiertas en colaboración con el Club Asturiano de Calidad, a la que asistieron representantes cualificados de empresas especialmente comprometidas con la calidad.

Concluida la jornada, el Club Asturiano de Calidad realizó una encuesta entre los asistentes, cuyo resultado remitió días después. En la encuesta se preguntó la opinión que les merecía el servicio prestado por la UPAC. Los resultados fueron muy positivos, con la totalidad de las valoraciones entre Muy bueno y Bueno.



POSIBILIDAD DE ADAPTACIÓN A OTRAS ADMINISTRACIONES:

La práctica descrita en los primeros apartados se fundamenta en una ordenación y alineamiento de todos los recursos, encaminada a facilitar una atención de calidad al ciudadano que satisfaga sus necesidades, facilitando el cumplimiento de sus obligaciones, sin olvidar sus expectativas. Es decir, se trata ante todo de un enfoque de carácter estratégico desarrollado en el día a día, plasmación del carácter instrumental y de vocación de servicio a la ciudadanía que consagra la Constitución para toda la Administración Pública. Por lo mismo, constituye en definitiva una metodología que puede resultar trasladable a cualquier entidad de la Administración Pública.