



**El futuro
es de todos**

Agencia de
Renovación
del Territorio

PROTOCOLOS DE ATENCIÓN

SERVICIO AL CIUDADANO

AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO

Abril 2019

BOGOTÁ D.C.

Contenido

PRESENTACIÓN	3
1. ATRIBUTOS DEL BUEN SERVICIO	3
2. COMO SERVIDOR PÚBLICO, ¿QUÉ DEBO CUMPLIR Y A QUÉ TENGO DERECHO?	3
3. CRITERIOS DE COMPORTAMIENTO EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	5
3.1 Ideas básicas para la comunicación con la ciudadanía en el proceso de atención	5
4. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN PARA LA ATENCIÓN PRESENCIAL	7
4.1 Protocolos según el rol asignado.....	9
A. Rol de informador o anfitrión.....	9
B. Rol de asesor en módulo de atención.....	10
C. Rol del equipo de recaudo.....	12
D. Rol del equipo de vigilancia	13
4.2. Protocolos con enfoque diferencial.....	14
4.2.1 Aspectos por considerar en la atención a personas con discapacidad	14
4.2.2 ¿Cómo atender a los ciudadanos con discapacidad auditiva?.....	15
4.2.3 ¿Cómo atender a ciudadanos con discapacidad visual?	17
4.2.4 ¿Cómo atender a ciudadanos con discapacidad física?	18
4.2.5 ¿Cómo atender a ciudadanos con discapacidad cognitiva?	19
4.2.6 ¿Qué aspectos deben considerarse para la atención a personas de talla baja?	19
4.2.7 ¿Qué pautas se deben seguir para prestar un buen servicio a las víctimas?	20
4.2.8 ¿Cómo se brinda atención respetuosa e incluyente sin discriminar la orientación sexual o la identidad de género de un ciudadano?.....	22
4.2.9 ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para brindar un servicio de calidad a los adultos mayores?	23
4.3. Pautas para atención en situaciones conflictivas	24
4.4. ¿Cómo se proyecta el servicio al ciudadano en un escenario de construcción de paz?	24
5. PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	25
6. PROTOCOLO DE ATENCIÓN VIRTUAL	26
- BIBLIOGRAFÍA -	33

PRESENTACIÓN

Este documento es un instrumento de orientación ágil y útil para todos los servidores de la Agencia de Renovación del Territorio que desarrollan labores de servicio al ciudadano.

En este sentido, presenta las *pautas de comportamiento* que permiten asumir actitudes de manera asertiva para la gestión del servicio.

Estas pautas se enmarcan en una *filosofía de servicio* basada en los principios de *inclusión, acceso a derechos, transparencia, mejora continua, oportunidad, calidad y calidez*. Con su implementación, se busca *unificar y estandarizar modelos de comportamiento* enfocados en consolidar una efectiva experiencia de servicio al ciudadano.

1. ATRIBUTOS DEL BUEN SERVICIO

¿Qué características debe tener el servicio que se brinda a los ciudadanos?

Para que el servicio sea de calidad, debe tener las siguientes características o atributos:

Respetuoso: reconocer a todas las personas y valorarlas sin desconocer sus diferencias.

Amable: ser gentil, cortés, agradable y servicial en la interacción con los demás.

Confiable: las respuestas y resultados deben ser certeras, basadas en normas y procedimientos.

Empático: comprender al otro permite ponerse en su lugar y entender sus necesidades o inquietudes con mayor precisión.

Incluyente: el servicio debe ser de la misma calidad para todos los ciudadanos, al reconocer y respetar la diversidad de todas las personas.

Oportuno: todas las respuestas o resultados deben darse en el momento adecuado, y cumplir los términos acordados con el ciudadano.

Efectivo: el proceso de servicio debe resolver exactamente lo requerido por el ciudadano.

Innovador: *la gestión de servicio cambia y se debe reinventar de acuerdo con las necesidades de las personas, los desarrollos tecnológicos y de las experiencias de servicio de la entidad.*

Estos atributos se evidencian en los comportamientos y actitudes de las personas que desarrollan labores en los diferentes canales de atención, por lo que es primordial *aplicarlos de manera permanente*.

2. COMO SERVIDOR PÚBLICO, ¿QUÉ DEBO CUMPLIR Y A QUÉ TENGO DERECHO?

La labor de servicio al ciudadano se enmarca en el ejercicio de derechos y deberes; por eso, tanto ciudadanos como servidores tienen deberes por cumplir y derechos a los cuales acogerse; cabe resaltar que *los derechos ciudadanos se convierten en obligaciones* para las personas que desarrollan esta labor.

Derechos:

- Recibir capacitación, cualificación y actualización en temáticas específicas para el mejor desempeño de las funciones de cara al ciudadano.
- Recibir tratamiento cortés por parte de superiores o supervisores para dar instrucciones u orientaciones, y también para dar retroalimentación o hacer llamados de atención.
- Contar con espacios adecuados, cómodos y acondicionados para la gestión de servicio.
- Recibir las herramientas e insumos necesarios para desarrollar la labor.
- Tener acceso permanente y suficiente a la información requerida para brindar la atención.
- Ser reconocido por los logros y excelencia en el servicio.
- Contar con los derechos consagrados en la Constitución, los tratados internacionales ratificados por el Congreso, las leyes, las ordenanzas, los acuerdos municipales, los reglamentos y manuales de funciones, las convenciones colectivas, los contratos de trabajo y términos de referencia. Recibir un trato digno y respetuoso por parte de la ciudadanía.¹

Deberes en la atención al público:

- Dar trato respetuoso, considerado y diligente a todas las personas, sin distinción.
- Atender a todas las personas que ingresen o accedan a un punto o canal de servicio dentro del horario normal de atención.
- Propender y verificar que se publique información completa y actualizada en los canales de servicios, carteleras, pantallas, página web y demás medios dispuestos, de acuerdo con los siguientes puntos:
 - Las funciones de sus distintas dependencias y los servicios que prestan.
 - Las regulaciones, procedimientos, trámites y términos a que están sujetas las actuaciones de los particulares frente al respectivo organismo o entidad.
 - Los documentos que deben ser suministrados por las personas, según la actuación de que se trate.
 - Las dependencias responsables según la actuación, su localización, los horarios de trabajo y demás indicaciones que sean necesarias para que toda persona pueda efectuar sus deberes, cumplir sus obligaciones o ejercer sus derechos.
 - La dependencia y el cargo o nombre del servidor a quien debe dirigirse en caso de una queja o reclamo.
 - Los proyectos específicos de regulación y la información en que se fundamenten, con el objeto de recibir opiniones, sugerencias o propuestas alternativas. Para el efecto, deberán señalar el plazo dentro del cual se podrán presentar observaciones, de las cuales se dejará registro público. En todo caso, la autoridad adoptará autónomamente la decisión que a su juicio sirva mejor al interés general.

¹ De los delitos contra los servidores públicos: Ley 1453 de 2011 del Código Penal (artículo modificado por el artículo 43). Artículo 429. Violencia contra servidor público. "El que ejerza violencia contra servidor público, por razón de sus funciones o para obligarlo a ejecutar u omitir algún acto propio de su cargo o a realizar uno contrario a sus deberes oficiales, incurrirá en prisión de cuatro (4) a ocho (8) años."

- *Asistir a las capacitaciones, cualificaciones y actualizaciones de información programadas por la entidad en relación con temáticas de servicio al ciudadano.*
- *Brindar información certera, soportada en procedimientos o normativa vigente.*
- *Conocer al detalle los portafolios de servicios de la entidad, sus dependencias, requisitos, canales y horarios de atención.*
- *Aplicar los manuales, procedimientos, planes y protocolos asociados con la gestión de servicio al ciudadano.*

3. CRITERIOS DE COMPORTAMIENTO EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

3.1 Ideas básicas para la comunicación con la ciudadanía en el proceso de atención

¿Cómo influye su comportamiento en la atención a la ciudadanía?

Las emociones motivan las interacciones con el otro (la forma de decir las cosas, de mirar, de moverse, etc.), pero también influye lo que se deja de hacer o lo que no se le dice a un ciudadano que busca acceder a un servicio.

Esta influencia se hace cada vez más evidente en la calidad de la atención que se brinda, la cual se puede evaluar en la reacción de los usuarios. *Atender* no es igual que *atender bien*; en consecuencia, se puede decir que las personas se sienten bien atendidas cuando se ha influido positivamente en ellas. Se atiende bien cuando, de manera consciente, se busca influir positivamente en la comunidad, *al trabajar para ellos con gusto y especial dedicación a sus necesidades y solicitudes.*

Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice. Peter Druker

¿Qué elementos básicos se deben tener en cuenta en la comunicación con la ciudadanía?

La capacidad de escucha

Escuchar es un elemento esencial del proceso de comunicación y, por tanto, de la atención a la ciudadanía. Se refiere a la percepción que tienen las personas sobre nuestra *capacidad de ponernos en su lugar y de comprender cómo se sienten* y cuáles son sus necesidades.

Además, resulta muy útil y eficaz mantener una actitud de escucha activa; es decir, demostrar al usuario que le hemos entendido perfectamente y que nos hemos enterado bien de su problema. Sobre todo, en aquellas situaciones en las que hay que decir no o en las que no es posible dar una respuesta inmediata o definitiva. En estos casos, la escucha activa minimiza las posibles reacciones negativas del usuario.

Para *escuchar activamente* es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- *Deje hablar. Si está hablando todo el tiempo, no puede escuchar al otro.*
- *Logre que el interlocutor sienta confianza. Hay que ayudar a la persona a que se sienta libre de expresarse; para conseguirlo, mírelo a los ojos, asiente con la cabeza mientras escucha, concéntrese en el problema o solicitud que la persona plantea e intente ponerse en su lugar.*



- Demuestre al interlocutor que está dispuesto a escucharle, al manifestarle claramente su interés; que lo hace para tratar de entender y no para oponerse.
- Elimine distracciones (celulares, llamadas telefónicas, puertas abiertas, etc.).
- Sea paciente, no interrumpa y tómese el tiempo necesario.
- Conduzca la conversación sin interrumpirla; para ello suele ser útil resumir, preguntar y parafrasear.²
- Domine sus emociones; una persona enojada siempre malinterpreta las palabras.
- *Evite criticar* y argumentar en exceso, ya que esto pondría a nuestro interlocutor a la defensiva y probablemente lo conduciría a que se enoje o no se exprese.

Principales elementos que influyen en la comunicación verbal

A continuación, se relacionan algunos elementos que tienen una notable influencia en la manera en que las personas perciben la forma como nos dirigimos hacia ellas.

Mirada: fundamentalmente, la mayoría de las interacciones sociales dependen de la mirada. Las personas con mayores habilidades sociales y de comunicación miran a los ojos a su interlocutor, mientras hablan y escuchan. Cuando alguien no establece contacto visual al hablar, lleva a pensar que la persona está nerviosa, le falta confianza en sí mismo o que no es confiable. La mirada es una potente señal de escucha; difícilmente una persona se siente escuchada si no la miran mientras está hablando.

Expresión facial: la cara es el principal sistema de señales para expresar emociones; es el área más importante y compleja de la conducta no verbal, y la parte del cuerpo que más se observa durante cualquier interacción. Por medio de los gestos se evidencian los efectos que produce lo que está diciendo la otra persona. Las personas con mayores habilidades sociales reflejan una correlación entre su expresión facial y el mensaje que están intentando comunicar.

Postura corporal: las posturas reflejan actitudes y sentimientos sobre nosotros mismos y sobre los demás; por eso, en funciones de servicio, la postura de acercamiento, al inclinar el cuerpo hacia adelante, evidencia que se está brindando atención completa, pues su cuerpo lo refleja.

Gestos: acentuar el mensaje con gestos apropiados puede añadir énfasis, franqueza y confiabilidad.

Movimiento de las piernas/pies: agitar rítmicamente los pies puede interpretarse como un deseo de marcharse, de abandonar la situación o de impaciencia.

Distancia-proximidad: en todas las culturas existen una serie de normas implícitas referidas a la distancia permitida entre dos personas que hablan; acercarse o alejarse demasiado puede provocar una percepción negativa por parte del interlocutor.

Movimientos de cabeza: cuando se vuelve la cabeza hacia un lado es un corte en las señales visuales de nuestro interlocutor. Asentir con la cabeza desempeña un importante papel en la interacción.

Volumen de voz: los cambios en el tono y volumen de voz se utilizan para enfatizar una información; es necesario ajustar el tono, sin excederse, si el interlocutor así lo requiere.

² Es una forma de reafirmar una declaración hecha por otra persona, usando palabras diferentes. Imitación del texto original, para lo cual se emplea otro lenguaje, normalmente más sencillo.



Fluidez/perturbaciones del habla: muchos silencios en el discurso, empleo excesivo de palabras de relleno durante las pausas, repeticiones, tartamudeos, pronunciaciones erróneas, omisiones y palabras sin sentido pueden causar una impresión de inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad.

Pregunte cuanto sea necesario, además de demostrar que está escuchando, le ayudará a desarrollar sus puntos de vista con mayor amplitud.

Utilice un lenguaje claro, sencillo, que le permita entender al interlocutor que están en el mismo nivel de comunicación y comprensión.

4. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN PARA LA ATENCIÓN PRESENCIAL

¿Qué actitudes, comportamientos o acciones se deben aplicar en la relación con el ciudadano?

Los *protocolos de servicio al ciudadano* son orientaciones básicas, necesarias para ordenar y mejorar la interacción entre las personas que brindan atención directa a la ciudadanía.

Estas pautas se dirigen a las personas que desarrollan la labor de atención en un canal de servicio presencial en puntos de atención, oficinas de servicio, ventanillas únicas o centros integrados de servicio (CIS), cualquiera que sea su cargo, forma de vinculación y rol desempeñado, en el entendido de que, para la ciudadanía, este equipo representa el contacto directo con la Administración Pública.

"Nada libera nuestra grandeza como el deseo de servir". Marianne Williamson

Aspectos básicos

- **Cumpla estrictamente los horarios:** es fundamental respetar y tener en cuenta el tiempo que invierte una persona para acercarse a un punto de atención; por esto, es necesario cumplir estrictamente con los horarios de entrada, receso, almuerzo y salida. Se requiere llegar anticipadamente al puesto de trabajo para iniciar el equipo, verificar el sistema y las novedades del día. No contar con ese tiempo preliminar para ponerse a punto puede afectar el tiempo de sus compañeros y de la ciudadanía que está esperando la atención.
- **Trate a los demás como a usted le gustaría ser tratado:** tenga en cuenta que las relaciones son recíprocas, se suele recibir lo que se brinda. Recuerde que usted también es un ciudadano y que puede estar al otro lado del proceso; por eso, desde su rol, construya una relación en la cual su interlocutor también se beneficie de sus buenos modales y, sobre todo, de su humanidad.
- **Su presentación personal:** este aspecto es fundamental en la interacción de servicio; sin caer en estereotipos o prejuicios, su forma de vestir lo representa. Usted porta una prenda institucional o un carné que representa una institución y lo identifica como alguien que presta sus servicios en lo público; por ello y por tratarse de un contexto laboral, es necesario que tenga en cuenta las siguientes pautas:
 - **Asuma el rol de servicio:** sea consciente del impacto de su labor en la vida y desarrollo de la ciudadanía que acude a usted. Su rol va más allá de dar información, usted es garante de derechos, y así mismo debe asumir esa postura.
 - **Conozca el portafolio de servicios de su entidad o del punto:** es necesario que usted conozca en detalle qué trámites y servicios brinda su entidad; así mismo, tenga certeza sobre



los requisitos para acceder a cada uno y cuál es la dependencia responsable de brindarlo. Si está en un centro de servicios como el CIS, conozca de manera general cuáles entidades están presentes o qué servicios se prestan en el punto, así como la estructura física, la ubicación del punto de información, las salidas de emergencia, los baños, etc.

- **Evite los distractores:** durante el proceso de servicio no se deben utilizar audífonos, contestar llamadas al teléfono fijo o celular, responder chats, comer ni realizar actividades como archivar o revisar documentos diferentes, pues la persona que está al frente suyo requiere y espera toda su atención y disposición.
- Si le es asignado uniforme o chaleco institucional, su uso es obligatorio. Si no cuenta con uniforme, cada contexto requiere una forma de vestir particular; por eso, en un ámbito laboral, su forma de vestir debe ser sencilla, discreta y acorde con el lugar de trabajo y el rol que está asumiendo.
- Tenga especial cuidado con el aseo y presentación de todas sus prendas de vestir. Se sugiere no vestir sudaderas, pantalones rotos, escotes llamativos o camisetas de equipos deportivos.
- Las pautas de aseo personal hacen parte de las normas de convivencia y respeto a los demás; por lo tanto, tenga especial cuidado con el cabello, las manos, las uñas, la cara y el aliento fresco.
- El uso del carné es obligatorio y debe llevarse en un lugar visible.

Contacto inicial

Recuerde que la actitud y disposición puede ser percibida a partir de la postura y el tono de voz; por eso el saludo debe anticiparse al de su interlocutor.

¿Cómo hacerlo?: Mantenga de manera permanente el contacto visual con su interlocutor.

Sonría y salude: "buenos días/tardes, ¿en qué le puedo servir?" (No utilice la expresión colaborar, ello corresponde a otro contexto y acción).

En los momentos en que sea posible, diga: "buenos días/tardes, bienvenido a..." (mencionar la entidad o punto de atención), ¿en qué le puedo servir?"

Escuche atentamente el requerimiento o trámite que el ciudadano desea realizar. Si lo considera necesario, pregunte el nombre, de esta forma se genera un vínculo más cercano, que va a facilitar y personalizar la interacción.

Dirija e indique con claridad y suficiencia los pasos que el ciudadano debe seguir para acceder al servicio o el trámite.

Desarrollo del servicio: Dedique su interés en forma exclusiva a la persona que está atendiendo, escuchando con disposición, evidencie con un moviendo de su cabeza o mencionando "entiendo" que usted tiene clara su solicitud y pregunte en caso de requerir mayor información para tener esa claridad.

Responda con claridad utilizando un lenguaje preciso sin tecnicismos.

Si la solicitud no puede ser resuelta en ese punto de servicio, explique por qué debe dirigirse a otra oficina o punto, informe por escrito la dirección a la cual debe dirigirse, el horario de atención y los requisitos.

Si debe direccionar al ciudadano a otro módulo dentro de la entidad o del centro, indique hacia donde es y dé a conocer a la persona que debe atenderlo, el asunto y el nombre del ciudadano, para evitar reproceso.

Despedida

¿Qué hacer?: Confirme con el ciudadano si la información está clara.

Pregunte siempre: “¿Hay algo más en que le pueda servir?”.

Finalice con una sonrisa y mencione que ha sido un gusto atenderlo.

4.1 Protocolos según el rol asignado

Durante el ciclo de servicio intervienen diferentes personas; cada una cumple funciones y responsabilidades específicas en varios momentos, pero todas deben hacerlo con el mismo objetivo común de brindar un servicio de calidad.

Para efectos de este documento, se proyectó una serie de pautas de comportamiento generales y unas específicas según el rol asignado o el papel que se cumpla durante la gestión de servicio, en una oficina, centro de servicios o CIS.

A. Rol de informador o anfitrión

Los pasos descritos a continuación se deben aplicar de manera consecutiva y escalonada por parte de las personas a cargo de la orientación, en las diferentes áreas de un punto de servicio (en el ingreso, en las filas, en la recepción o información, en los módulos de asignación de turnos y en salas de espera), con el fin de no abandonar al ciudadano y de informar sobre las condiciones y marcha del servicio. Tenga en cuenta que, para el rol de *informador* u *orientador*, las anteriores actividades y recomendaciones se deben realizar con el fin de orientar, dirigir y acompañar a los ciudadanos mientras permanecen en la oficina o punto de atención:

Aplique las pautas descritas para el saludo al visitante.

Identifique muy bien cuál es la solicitud del ciudadano; indague y escuche atentamente, para así poder entregarle una orientación correcta y evitar dirigirlo a un módulo de atención erróneo.

Antes de asignar un turno, verifique que el ciudadano lleve los documentos necesarios para realizar su trámite; esto se denomina *filtro en fila*, evita pérdidas de tiempo y contratiempos a la ciudadanía y a los asesores de los módulos.

En caso de que una persona no lleve alguno de los documentos solicitados para la realización de su trámite, indíquelo con detalle qué falta. Existe la posibilidad de que el documento faltante sea expedido cerca, en la misma entidad o en el punto de servicio, por lo cual es necesario conocer muy bien el portafolio para ofrecer esa opción.

Al establecer el requerimiento o necesidad de la persona y para concluir la orientación, indíquelo lo siguiente: “Por favor, dirijase a...”.

Brinde información actualizada y en lenguaje claro a la persona; asesórela sobre requisitos para los trámites o servicios, normatividad, formas de presentar la solicitud o requerimiento, documentación y procedimientos establecidos para ello. De esa forma, brindará una información integral.

Aparte de las capacitaciones y reuniones de actualización, de usted también depende mantenerse actualizado en la información que suministra.

Brinde asesoría a la ciudadanía en la utilización de los módulos de autoconsulta, asignación de turnos, medios virtuales de servicio al ciudadano y medios alternativos de recaudo y pago de obligaciones.

B. Rol de asesor en módulo de atención

Los servidores de ventanilla o módulo son quienes más interactúan con la ciudadanía; en este punto se personalizan, se especifican y se gestionan las solicitudes ciudadanas de quienes acuden a un punto. Por esta razón, el rol asumido es clave, y es necesario que apliquen las pautas que se describen a continuación.

Acciones previas al contacto con la ciudadanía:

Mantenga contacto permanente tanto con la coordinación de la oficina de servicio o del punto, como con el orientador o informador, para dar a conocer las novedades y cambios que se den en la operación del servicio. Estas personas son un apoyo fundamental en la dirección y filtro de requisitos.

Conozca muy bien el portafolio de servicios de la entidad o centro, de esa forma usted también podrá brindar una información integral, al tener conocimiento de los servicios de las diferentes dependencias o de las entidades a los que puede tener acceso la ciudadanía.

Identifique la inquietud, necesidad o requerimiento de la persona. Tenga en cuenta que puede haber diferentes variables que interfieran y cambien las circunstancias de los casos expuestos.

Cada persona es diferente; por eso, mantenga una actitud cordial, paciente, que le facilite a la persona plantear su solicitud. Parafrasee, haga preguntas y oriente la conversación de modo que la persona pueda ir reconstruyendo y aclarando su propia situación.

Es necesario que conozca muy bien dónde se obtienen los prerequisites o documentos necesarios para acceder a los servicios de su entidad o del centro, de esa forma puede dirigir a la ciudadanía con mayor precisión, si a alguien le hace falta un documento.

Los protocolos de servicio al ciudadano son orientaciones básicas, necesarias para ordenar y mejorar la interacción entre las personas que brindan atención directa y la ciudadanía.

En el contacto inicial:

Aplique las pautas generales del protocolo presencial y pautas de comunicación.

Pregunte al ciudadano su nombre para dirigirse a él, por lo menos una vez durante la atención; y anteponga el “señor” o “señora”, según corresponda.

En ningún momento es válido dirigirse al ciudadano o ciudadana con diminutivos o expresiones como reinita, mamita, abuelita, hijita, papito, muñeca, princesa, cariño, etc.

En el desarrollo del servicio:

- El módulo de atención es individual, esto le permite dedicar toda la atención, de forma exclusiva, a la persona que hace la solicitud. No debe haber distractores externos.
- Responda a las preguntas del ciudadano y brinde toda la información que requiera, de forma clara y precisa.
- Manifieste o exteriorice —por ejemplo, asintiendo con la cabeza— que usted está entendiendo la solicitud.
- Si la solicitud no puede ser resuelta en la oficina del centro, debe explicarle a la persona por qué debe dirigirse a otra oficina. Entregue por escrito la dirección de la oficina a la cual debe acudir el usuario, el horario de atención, los documentos que debe presentar y, si es posible, el nombre del servidor que lo atenderá.
- Si debe retirarse del puesto de trabajo para realizar alguna gestión relacionada con la consulta del ciudadano, implemente los siguientes pasos:
- Explique por qué debe retirarse y ofrezca un cálculo aproximado del tiempo que tendrá que esperar. Al regresar, debe decir: “Gracias por esperar”.
- Si la solicitud no puede ser resuelta de forma inmediata, explique al ciudadano la razón de la demora o infórmele la fecha en que recibirá respuesta y el medio por el cual se le entregará.

En la finalización del servicio:

Confirme con la persona si la información quedó clara y si es suficiente.

Retroalimente al ciudadano sobre los pasos que debe seguir cuando quede alguna tarea pendiente.

Pregunte: “¿Hay algo más en lo que pueda servirle?”.

La despedida es la última impresión que tendrá el ciudadano de la persona que lo atendió y del servicio entregado. En esta etapa, en lo posible, llame a la persona por su nombre y convóquelo a que acuda al punto de nuevo en caso de que así lo requiera, ya sea para otro servicio o trámite.

Si hubo alguna dificultad para responder, escale la solicitud e informe a la instancia respectiva, para que se pueda resolver de fondo.

C. Rol del equipo de recaudo

Diferentes oficinas de servicio al ciudadano o en centro de servicios tienen habilitado un punto de recaudo para cubrir el pago de un trámite o de otras obligaciones. En este caso, la agilidad en la atención es uno de los atributos que solicita la ciudadanía, la cual debe ligarse a una buena actitud de servicio.

A continuación, se proyectan pautas para los servidores que realizan labores de recaudo en un punto de servicios.

De la operación:

Verifique el estado y funcionamiento de los equipos y elementos de la caja asignada.

Verifique la base adecuada con dinero *sencillo* suficiente y de manera permanente para poder devolver a las personas el cambio que corresponda.

Disponga y utilice los mecanismos suministrados por la entidad financiera para verificar la autenticidad y denominación de los billetes, con el fin de favorecer la agilidad y la seguridad.

Mantenga contacto permanente tanto con la coordinación del punto como con el equipo de orientadores e informadores; ellos deben conocer las novedades y cambios que se den en el servicio de recaudo, y son su apoyo en la dirección y socialización de información.

Es necesario que conozca muy bien los procedimientos internos inherentes a la operación de recaudo.

Acuerde con la administración del punto la ubicación de avisos informativos dirigidos a que la ciudadanía revise su cambio antes de salir.

Solicite el apoyo para realizar filtro en fila y recomendar a la ciudadanía desdoblar facturas y preparar el dinero.

Siga las pautas de seguridad de la entidad a cargo del recaudo en cuanto a manejo del dinero y demás procedimientos.

Con la ciudadanía:

El saludo y contacto inicial marcan la diferencia de la percepción del servicio que se presta. En este sentido, se debe establecer contacto visual con el ciudadano y saludar.

Por tratarse de un servicio que demanda agilidad y manejo de dinero, debe prestar toda la atención a su labor, sin olvidar la buena actitud y trato a los demás.

Procure entregar en las manos del ciudadano los recibos del recaudo y el dinero que queda del pago de las facturas.

No golpee el vidrio de la ventanilla con monedas para llamar a la persona que viene en turno, es una actitud molesta hacia la ciudadanía.

No permita que la dinámica de la labor le haga olvidar que interactúa para y con personas; recuerde que detrás de cada transacción hay un ser humano, al cual, por medio de su intervención, le permite y facilita cumplir con sus obligaciones como ciudadano.

Solicite a las personas que revisen el dinero del cambio antes de retirarse de la ventanilla.

No utilice el celular o cualquier otro elemento electrónico durante la gestión de servicio, puede distraerlo y generar desconfianza en el usuario.

Los servidores de ventanilla o módulo son quienes más interactúan con la ciudadanía; en este punto se personalizan, se especifican y se gestionan las solicitudes ciudadanas de quienes acuden a un punto.

D. Rol del equipo de vigilancia

La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, encargada de ejercer el control sobre la industria en el país, establece que las empresas contratadas para desarrollar la misión de vigilancia y seguridad privada tienen como finalidad prevenir, detener, disminuir o disuadir los atentados o amenazas que puedan afectar la seguridad de las personas o bienes que tengan a su cargo. Teniendo en cuenta lo anterior, las personas del equipo de vigilancia que sean asignadas a una oficina de servicio al ciudadano de una entidad o de un centro integrado de servicios (CIS) deben aplicar las siguientes pautas:

Asuma que su labor garantiza la seguridad de las personas, los bienes y en general el servicio, para lo cual debe seguir estrictamente los lineamientos y procedimientos del dispositivo de seguridad. Comprenda que, aunque culturalmente las personas acuden en primera instancia al vigilante cuando llegan a un punto de servicio, usted debe enviar a las personas al módulo de información, para hablar

con un orientador. Si es una pregunta sencilla —por ejemplo, si están prestando servicio—, puede informar, sin descuidar nunca la seguridad.

Abra la puerta cuando el ciudadano se aproxime, para evitar obstruirle el paso.

Haga contacto visual con él y sonría; evite mirarlo con desconfianza.

Salude con estas fórmulas: “Buenos días o buenas tardes, señor o señora, bienvenido/a...”.

Si debe revisar maletines, paquetes o demás efectos personales, infórmele al ciudadano, de manera cordial y respetuosa, sobre la necesidad de hacerlo para garantizar la seguridad propia y de las personas que se encuentran en el punto de atención.

Orienta al ciudadano sobre la ubicación del módulo en el que se asignan turnos o el punto de información.

Mantenga contacto permanente tanto con la coordinación del punto y con el equipo de orientadores e informadores, ellos le darán a conocer las novedades y cambios que se den en la operación del día.

4.2. Protocolos con enfoque diferencial

El servicio al ciudadano busca facilitar la relación de todas las personas con el Estado y permitir el acceso a derechos y cumplimiento de deberes; por eso, en este capítulo se desarrollan los protocolos de servicio con enfoque diferencial, para reconocer, en el marco de la gestión de servicio, a los diferentes grupos poblacionales, comunidades o tipos de usuarios que hoy conforman nuestro país y requieren acercarse a los servicios o trámites suministrados por las entidades.

4.2.1 Aspectos por considerar en la atención a personas con discapacidad

Para referirse de manera general a la población con discapacidad, se debe usar el término *personas con discapacidad*, como se plantea en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas y la Ley 1346 de 2009.

Las personas con discapacidad múltiple son aquellas que presentan más de una deficiencia, sea esta sensorial, física o mental.

Tipos de discapacidad

- Discapacidad sensorial
- Discapacidad física motora
- Discapacidad cognitiva
- Discapacidad mental
- Discapacidad múltiple

DISCAPACIDAD AUDITIVA

Hace referencia a aquellas personas afectadas por ciertas alteraciones de algunos de sus sentidos, para este caso el oído, la vista o ambos.

La discapacidad sensorial auditiva se refiere a las personas que presentan de forma permanente alteraciones en las funciones auditivas, como localización, tono, volumen y calidad de los sonidos. En esta categoría se pueden encontrar personas sordas sin posibilidad de percibir sonido alguno.

DISCAPACIDAD VISUAL

La discapacidad visual moderada y la discapacidad visual grave se reagrupan comúnmente bajo el término “baja visión”; la baja visión y la ceguera representan conjuntamente el total de los casos de discapacidad visual.

La discapacidad multisensorial es resultado de la combinación de dos o más deficiencias sensoriales (visual y auditiva).

DISCAPACIDAD FÍSICA

Se refiere a personas que tienen una limitación del movimiento, ausencia o parálisis de algunas de sus extremidades; puede manifestarse como:

- Paraplejia: parálisis de las piernas.
- Cuadriplejia: parálisis de las cuatro extremidades o amputación.

TALLA BAJA

La talla baja es una condición física cuya característica de estatura está por debajo de los estándares que corresponden para la edad.

DISCAPACIDAD COGNITIVA

Es la disminución en las habilidades cognitivas e intelectuales de un individuo. Entre las más conocidas están el síndrome de Down, el síndrome de Asperger o el autismo. Se refiere a personas que presentan una alteración bioquímica que afecta su forma de pensar, sus sentimientos, su humor, su habilidad de relacionarse con otros; por ejemplo, personas con esquizofrenia o con trastornos bipolares.

4.2.2 ¿Cómo atender a los ciudadanos con discapacidad auditiva?

La barrera que encuentran las personas sordas para realizar sus trámites con frecuencia corresponde al canal comunicativo; las personas a cargo de la atención no siempre cuentan con las herramientas para comunicarse con una persona en esta condición.

A continuación, encontrará una serie de pautas que se deben tener en cuenta cuando una persona en condición de discapacidad auditiva se acerque para requerir un servicio:

Determine en primera instancia cuál es el canal comunicativo empleado por el ciudadano sordo, sea la lengua de señas, o el español escrito u oral. Si el ciudadano puede entender el español oral a través de la lectura de labios, tenga en cuenta lo siguiente:

- Ubíquese dentro del campo visual de la persona sorda.
- Hable despacio y mirando a la persona.
- No volteé la cara.
- No hable con chicles o alimentos en la boca.
- No se cubra la boca mientras da la información.
- Si la persona sorda está acompañada de otra que puede oír, diríjase a esta última.
- Si ella no está prestando atención, toque levemente su hombro.
- Utilice frases cortas y precisas para dar alguna indicación a la persona.
- Dirija siempre su mirada a la persona, hable claramente sin exagerar la vocalización de las palabras y sin tapar su boca.
- No es necesario gritar, porque, aunque el mensaje sea positivo, en este caso es el rostro lo que percibe el interlocutor; al no captar el contenido de las palabras, solo verá un rostro tenso y hostil, que intenta comunicarse.
- Evite sobreponer la cultura oyente por encima de la cultura sorda.
- Aplique las pautas del protocolo de atención presencial.
- Permita el ingreso de la persona con discapacidad, y de manera inmediata informe al orientador para que sea atendida con prioridad.
- Identifíquese y pregúntele sobre el trámite que va a realizar.
- Una vez identificado el trámite, asigne el turno preferencial y confirme que la persona sea guiada al módulo de atención.
- Si la persona está acompañada y usted requiere mayor información, pregúntele directamente al ciudadano con discapacidad.
- Actúe con respeto y equidad, sin actitud asistencialista.
- Presente una actitud de servicio para cubrir todas aquellas actividades que la persona no pueda realizar por sí misma.

Muchos ciudadanos sordos se comunican a través de la lengua de señas, por eso se sugiere que las personas a cargo de la atención directa al ciudadano cuenten con conocimientos básicos de la lengua de señas colombiana, por medio de herramientas dispuestas por el Instituto Nacional para Sordos (INSOR), el Centro de Relevo o la Federación Nacional de Sordos en Colombia (Fenascol).

Si un ciudadano sordo se comunica a través de la lengua de señas, tenga en cuenta lo siguiente:

- La lengua materna de la población sorda es la lengua de señas, así que trate de dirigirse a la persona utilizando la misma lengua de manera cordial.
- Si no sabe lengua de señas, acuda al servicio de un intérprete cualificado para tal fin o acceda al servicio del Centro de Relevo (<http://www.centroderelevo.gov.co>) o al link



<https://portal.igoutsourcing.com/chatart/videollamada.html> y allí solicite un agente con manejo en lenguaje de señas.

- Si la persona sorda va acompañada de intérprete, evite dirigirle la palabra solo a él; no olvide que su interlocutor es la persona sorda.
- Mientras esté conversando, mantenga siempre el contacto visual; si desvía la vista, la persona puede pensar que la conversación terminó.
- Si usted brinda servicio en el módulo, sea consciente de que va a tomar un poco más de tiempo atenderlo.

Si el canal comunicativo es el español escrito:

- Escriba frases cortas y concretas.
- Emplee un lenguaje sencillo.

Para referirse de manera general a la población con discapacidad, se debe usar el término personas con discapacidad, como se plantea en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas y la Ley 1346 de 2009.

4.2.3 ¿Cómo atender a ciudadanos con discapacidad visual?

Debemos recordar que existen dos tipos de discapacidad visual: la ceguera total y la baja visión, cada una de ellas requiere herramientas y estrategias distintas a la hora de brindar un servicio diferencial. Las barreras que los ciudadanos con ceguera encuentran con frecuencia se refieren principalmente a la orientación y la movilidad, las cuales pueden eliminarse con estrategias como las siguientes:

- Hable y preste atención a su interlocutor.
- A pesar de que no puedan verle, las personas ciegas o con baja visión perciben de dónde procede la fuente de voz e identifican si usted mira en otra dirección mientras habla.
- Una vez asignado el turno preferencial, pregunte a la persona si desea y necesita ayuda para desplazarse por el lugar.
- El turno preferencial debe ser leído al entregarlo y es necesario usar la voz para que el ciudadano atienda al llamado.
- Si la persona acepta la ayuda, no lo tome bruscamente, ubíquese un paso adelante para que ella se apoye en su codo u hombro, recuerde que usted es el referente, su guía para desplazarse por el lugar.
- Evite caminar muy rápido y/o realizar movimientos fuertes; vaya en línea recta.
- Si el ciudadano decide no aceptar su guía, dé indicaciones precisas que le permitan ubicarse georreferencialmente en el espacio; por ejemplo: “derecho, aproximadamente a 2 metros, encontrará la columna, gire la izquierda aproximadamente 10 pasos y encontrará el módulo 3”.
- No utilice gestos o expresiones identificadas o aproximativas, como “allá”, “por aquí”, ni señale algo con la mano, con la cabeza o con cualquier otro modo que no sea mediante términos concretos, con referencias exactas a la posición que se le indica respecto al propio individuo.
- Para indicar dónde está una silla, ubique la mano de la persona sobre el espaldar o el brazo de la silla.



- Si la persona está acompañada de su perro guía, no olvide caminar al lado opuesto de él, describa el lugar, evite distraer el perro y no lo alimente.
- En el computador, se pueden aumentar los íconos para presentar la información al ciudadano con baja visión.
- Solicite a su entidad material informativo que esté adaptado en braille o macrotipo para facilitar la interacción y promover la autonomía.
- Aplique las pautas del protocolo de atención presencial.
- No eleve la voz ni piense que debe estar hablándole continuamente; la conversación debe fluir normalmente.
- Si debe leerle un documento, hágalo despacio y con claridad. No abrevie los contenidos ni se permita comentarios sobre su contenido, a menos que se los pidan expresamente. Cualquier signo ortográfico que sea importante también se tiene que indicar.
- Cuando se entreguen documentos, mencione con claridad cuáles son; si debe entregar dinero, indique el monto, mencione primero los billetes y luego las monedas.
- Si por algún motivo usted debe retirarse del puesto, debe informar a la persona ciega antes de dejarla sola.
- Para indicarle a una persona ciega dónde debe firmar, puede tomar su mano y llevarle hasta ese punto.
- El ciudadano debe ser guiado hasta la salida, de cualquiera de las formas mencionadas anteriormente.
- Utilice con tranquilidad las palabras ver, mirar, observar, etc.

Existen dos tipos de discapacidad visual: la ceguera total y la baja visión, cada una de ellas requiere herramientas y estrategias distintas a la hora de brindar un servicio diferencial.

4.2.4 ¿Cómo atender a ciudadanos con discapacidad física?

- Si la persona está en silla de ruedas, ubíquese frente a ella a corta distancia.
- Identifique la ruta adecuada para movilizarse con mayor comodidad y amplitud dentro del punto hasta el módulo de atención o la oficina de destino.
- Si va a mantener una conversación de mayor duración con una persona que va en silla de ruedas, sitúese a la altura de sus ojos, en la medida de lo posible y sin posturas forzadas.
- Antes de empujar la silla, pregunte siempre a la persona por el manejo de esta.
- Preste ayuda si se deben transportar objetos.
- No se apoye en la silla de ruedas de una persona que la está utilizando, es parte de su estación corporal.
- Procure que las personas que usan muletas o sillas de ruedas las puedan dejar siempre al alcance de la mano.
- No toque ni cambie de lugar los instrumentos de ayuda, como muletas, caminador o bastón, sin antes pedir permiso o mencionarlo a la persona.
- Cuando deba acompañar a la persona, camine despacio; debe ir al ritmo de él o ella.
- Cuando empuje la silla de ruedas de una persona y deba detenerse para conversar con alguien, gire la silla de frente para que la persona también pueda participar de la conversación.
- Conduzca la silla sujetándola con las dos manos y por la parte de atrás.
- Al llegar al destino, ubique la silla en un sitio adecuado y verifique que se ponga el freno.



- Para bajar escaleras, ubique la silla de frente, inclínela hacia atrás y bájela lentamente.
- Para subir escaleras, ubíquese de espalda a la escalera, incline la silla hacia atrás y hacia arriba.
- Si fuese necesario un desalojo por la escalera de emergencia, el usuario de la silla de ruedas deberá ser cargado en brazos.
- Una persona con parálisis cerebral puede tener dificultades para caminar; hacer movimientos involuntarios con piernas y brazos, y es posible que presente expresiones especiales en el rostro. No se intimide con esto, actúe naturalmente.

4.2.5 ¿Cómo atender a ciudadanos con discapacidad cognitiva?

- Escuche con paciencia, puede que la persona se demore más en entender los conceptos y en suministrar la información requerida.
- Brinde información de forma visual, con mensajes concretos y cortos.
- Durante todo el proceso de orientación o acceso al servicio, valide que la persona comprendió la información suministrada; la persona puede tardar en comprender lo que se le dice.
- Utilice un lenguaje sencillo y claro; instrucciones cortas y ejemplos son de gran utilidad.
- A las personas con discapacidad intelectual les puede costar más trabajo entender; la mejor forma de ayudarlos es siendo amable y utilizando un lenguaje claro.
- Los tiempos de las personas con discapacidad intelectual son distintos, aprenda a respetarlos.
- Evite críticas o entrar en discusiones que puedan generar irritabilidad o malestar en el interlocutor.
- Tenga en cuenta las opiniones y sentimientos expresados por la persona.
- En este caso, con mayor razón adopte una manera de hablar natural y sencilla. Evite el lenguaje técnico y complejo.
- Consigne por escrito si el ciudadano debe presentar algún documento adicional o anote la dirección en caso de que la persona deba dirigirse a otra sede.
- *Recuerde que la actitud y disposición puede ser percibida a partir de la postura y el tono de voz; por eso el saludo debe anticiparse al de su interlocutor.*

4.2.6 ¿Qué aspectos deben considerarse para la atención a personas de talla baja?

- Esta es una condición morfológica que muchas veces dificulta el acceso de las personas a espacios físicos.
- Si el punto de atención no cuenta con ventanillas especiales para atender a personas de talla baja, adapte la situación y ubicación para que su interlocutor quede ubicado a una altura adecuada para hablar.
- Cuando camine junto a una persona de baja estatura, disminuya el paso, ya que el tamaño de las piernas da una longitud de paso inferior al suyo.
- Recuerde tratar al ciudadano según su edad cronológica; en ocasiones, es común tratar a las personas de talla baja como niños, lo cual no es correcto.
- Verifique que, durante el proceso de atención, los elementos necesarios estén al alcance de la mano de la persona que accede al servicio.
- Tenga en cuenta que las personas de baja estatura requieren equipos que estén a su altura.



- Nunca acaricie o bese a una persona de baja estatura en la cabeza.
- La comunicación puede ser más fácil cuando las personas están a la misma altura. Las personas de baja estatura tienen preferencias diferentes. Puede arrodillarse para estar al nivel de la persona o alejarse un poco para poder mantener contacto visual sin que la persona fuerce el cuello. Actúe con
- naturalidad y preste atención a las señales que le dé la persona.

4.2.7 ¿Qué pautas se deben seguir para prestar un buen servicio a las víctimas?

- La comunidad internacional considera víctima a toda persona que haya sufrido daños, individual o colectivamente, incluidas lesiones físicas o mentales, sufrimiento emocional, pérdidas económicas o afectación de sus derechos fundamentales, como consecuencia de acciones u omisiones que constituyan una violación de las normas internacionales de derechos humanos o una violación grave del derecho internacional humanitario. Cuando corresponda, y de conformidad con el derecho interno, el término *víctima* también comprenderá a la familia inmediata o a las personas a cargo de la víctima directa, y a las personas que hayan sufrido daños al intervenir para prestar asistencia a víctimas en peligro o para impedir la victimización”.³
- La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas tipifica esta condición como la persona que ha sufrido un daño o perjuicio por acción u omisión, sea por culpa de una persona o por fuerza mayor. Ahora bien, dentro del marco de justicia, víctima se refiere a aquella persona que ha sufrido un daño real, concreto y específico, que la legitima en un proceso judicial, con el objeto de obtener justicia, verdad y reparación.
- De manera particular, la Ley 1448 de 2011 enmarca solo las víctimas por infracciones al derecho internacional humanitario o por violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de derechos humanos, incluyendo secuestro, desplazamiento forzado, reclutamiento forzado, tortura, delitos contra la libertad e integridad sexual, lesiones, y tratos inhumanos y degradantes.
- También serán considerados como víctimas la familia inmediata o las personas a cargo de la víctima directa, cuando se trate de homicidio o desaparición forzada, así como aquellos que hayan sufrido daños al intervenir para prestar asistencia a la víctima directa.
- Los familiares de miembros de los grupos armados al margen de la ley se tendrán como víctimas directas; no así respecto a los miembros de los grupos al margen de la ley, quienes cuentan con otros mecanismos de justicia transicional diferentes a la Ley 1448 de 2011.³
- Aunque la atención especializada para las personas víctimas la presta la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, tenga en cuenta las siguientes pautas básicas en caso de requerir brindar orientación preliminar a una persona en esta condición:
- Escuche atentamente, sin mostrar ningún tipo de prevención hacia la persona que accede a usted.

³ Sentencia C-052/12, definición de víctima para efectos de atención, asistencia y reparación integral.

Exequibilidad condicionada/Víctima - Definición para efectos de atención, asistencia y reparación integral, comprende a todas aquellas personas que hubieren sufrido un daño en los términos de la Ley 1448 de 2011.



- No realice juicios de valor ni asuma cosas por la manera de vestir o hablar de la persona; no existe un estereotipo externo de la persona que ha sido víctima.
- Cualquier tipo de atención a las víctimas debe incluir elementos que eleven su dignidad y permitan mantener en equilibrio su estado emocional.
- Durante el proceso, utilice un lenguaje que no genere falsas expectativas, ni juicios de valor; debe ser un lenguaje claro y sencillo, sin tecnicismos.
- No infiera o suponga cosas que la víctima dijo; parafrasee y confirme con la víctima lo que ella expresó. Por ejemplo: "lo que usted acaba de mencionar es...", "lo que quiere decir con esto es...", "...ayúdeme a entender si le estoy comprendiendo bien, le estoy escuchando que...".
- Aunque es necesario que la víctima conozca la normativa que lo cubre, evite durante la interacción que esta perciba que su proceso se da solo por cumplir una norma y no por el interés de restituir sus derechos.
- Garantice a la víctima la confidencialidad de la información suministrada.
- Facilite la expresión de sentimientos desde un interés genuino por conocer y brindar la información requerida por el ciudadano víctima.
- Reconozca a la persona que tiene en frente como un sujeto de derechos, y a usted, como el puente que facilita el acceso a estos, a partir de la información y orientación que suministra.
- Por supuesto, evite el trato en términos de inferioridad o de lástima; con seguridad esto sería percibido por la víctima e interferiría en su credibilidad como servidor público.
- Asuma una postura corporal sin tensión, que le transmita a la víctima seguridad y tranquilidad.
- Si requiere mayor precisión o ampliar información sobre algún detalle, no interrumpa a la víctima mientras habla, permita que termine la frase y luego retome lo que no entendió.
- No presione a la víctima con demasiadas preguntas o con el requerimiento de detalles innecesarios; permítale expresarse con libertad y tranquilidad.
- Si la víctima entra en un estado de crisis emocional, no intente calmarla con expresiones que minimicen la situación, como "no se preocupe" o "todo está bien"; mejor recuérdale que está en un lugar seguro, donde puede expresar sus sentimientos o pensamientos, y que usted está allí para orientarlo.
- Mencione que la institucionalidad está a su servicio y para garantizar sus derechos.
- No permita nunca que su ideología política y religiosa interfiera en su imaginario sobre las víctimas y sobre el proceso de atención que usted brinda; ellos y ellas esperan su imparcialidad.
- Recuerde que todas las acciones y comportamientos que tenga en la relación con las víctimas deben estar orientados a la dignificación de estas.
- Tenga presente siempre que los hechos de violencia generan impacto en las personas, por lo que usted debe cuidar sus comportamientos y emociones, para no generar ninguna situación de roce o conflicto que evoque la violencia experimentada.
- Sea consciente de que todo lo que verbalice generará expectativa e impacto en la víctima; por eso, documéntese muy bien antes de emitir un concepto o brindar una orientación inicial.

La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas tipifica esta condición como la persona que ha sufrido un daño o perjuicio por acción u omisión, sea por culpa de una persona o por fuerza mayor.

4.2.8 ¿Cómo se brinda atención respetuosa e incluyente sin discriminar la orientación sexual o la identidad de género de un ciudadano?

Todas las personas tienen una identidad sexual, y la construyen frente al sexo (al identificarse como hombre, mujer, intersexual o ninguna de estas), frente al género (al identificarse como masculino, femenino, transgénero o ninguna de estas) y frente a la orientación sexual (al identificarse como heterosexual, homosexual, bisexual o ninguna de estas). La identidad no la definen quienes están alrededor de una persona, sino la persona misma, y esta decisión debe ser respetada como se respeta cualquier otra decisión de la persona que no vulnere derechos de los demás, pues ello corresponde al libre desarrollo de la personalidad.

Conceptos Generales

Hombre: Es la idea que se ha construido culturalmente de una persona que tiene características genéticas, físicas y psíquicas predominantemente masculinas.

Mujer: Es la idea que se ha construido culturalmente de una persona que tiene características genéticas, físicas y psíquicas predominantemente femeninas.

Intersexual: Es aquella persona que presenta diferentes características genéticas, físicas y psíquicas relacionadas con ambos sexos.

Identidad de género: Es la identificación que una persona tiene de sí como masculina, como femenina o como transgénero.

Orientación sexual: Son los sentimientos de atracción de una persona hacia otras. Puede ser atraída por un sujeto del mismo sexo, del sexo opuesto, de ambos sexos o no tener preferencia.

Transgénero: Describe a una persona cuya identidad de género no corresponde al sexo biológico.

Quien ejerce labores de servicio se relaciona con la ciudadanía en diferentes espacios; por tanto, siempre debe tener en cuenta aspectos esenciales en el trato, para buscar que a la persona atendida les sean garantizados sus derechos, independientemente de su orientación sexual o identidad de género. Para tal fin, tenga en cuenta las siguientes pautas:

- Absténgase de hacer gestos, ademanes o actitudes que denoten prevención hacia una persona por su forma de vestir, sus movimientos y su forma de hablar.
- Puede encontrarse con personas cuyo aspecto sea totalmente femenino, pero con bigote, o con aspecto totalmente masculino, que estén usando falda; o personas cuya vestimenta o ademanes no le permitan identificarle como masculino o femenino. Por lo tanto, no asuma ni las identifique con un género, hasta que la persona no dé una pauta para el trato.
- Salude e inmediatamente pregunte el nombre de la persona; este dará la pauta para dirigirse a ella, de acuerdo con su género de identificación (señor o señora). Ello aplica particularmente para referirse a personas transgénero.
- No hay ningún tipo de limitación legal frente a las muestras de afecto en espacios públicos ni en entidades, por lo cual no se debe manifestar ningún gesto ni expresión de rechazo si los ciudadanos manifiestan el afecto por medio de caricias, abrazos o besos.



- Si la persona solicita un servicio referido en particular a este tema, evite presumir y usar expresiones como “LGBT”, “LGBTI”, “comunidad”, “colectivo”, “gremio”, “ustedes”, salvo que la persona lo solicite así.

La identidad no la definen quienes están alrededor de una persona, sino la persona misma, y esta decisión debe ser respetada.

4.2.9 ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para brindar un servicio de calidad a los adultos mayores?

Los adultos mayores son cada vez más activos y partícipes de procesos sociales, esto puede ser consecuencia del aumento en la expectativa de vida y las mejoras en la calidad de vida.

Es preciso reiterar que los adultos mayores son portadores de saberes y de riquezas culturales; por ello, deben ser respetados y contar con una atención preferencial, la cual requiere implementar una disposición particular:

- Es de vital importancia tener en cuenta factores actitudinales de su expresión corporal, gestual y verbal, con lenguaje respetuoso, sin uso de diminutivos (como abuelito) ni expresiones paternalistas.
- Respete sus ritmos, valores, concepciones y conductas; esto no implica darle la razón, sino buscar el consenso y hacerle entender cada situación.
- Procure ponerse en su lugar para comprender las solicitudes, y ponga la atención necesaria para no herirlos ni hacerlos sentir inútiles.
- Escuche y ofrezca validación primero, en vez de dar soluciones o discutir; probablemente la persona solo necesite hablar sobre lo que lo está molestando.
- Una vez que lo valide, podrá ofrecer una solución.
- Escuche con respeto, consideración, cercanía y actitud de acompañamiento.

Cuando un adulto mayor se extienda en su conversación, sea cortés en la forma en que se atiende, y escuche hasta donde le sea posible. Además, tenga en cuenta lo siguiente:

- Maneje el tiempo de acuerdo con la demanda.
- Muestre interés, pero deje claro que usted debe atender a otras personas.
- Haga preguntas cerradas para aclarar y precisar la solicitud.
- En caso de una situación difícil, no se ponga a la defensiva, solicite respeto para usted y para quienes están a su alrededor; no reaccione a exigencias, gritos o insultos. Debe recordarle al adulto mayor que su trabajo es atenderlo y darle soluciones.
- Explique y cerciórese de que su respuesta fue entendible, en un lenguaje claro.
- Mantenga la calma.



4.3. Pautas para atención en situaciones conflictivas

- Escuche al ciudadano atentamente, no lo interrumpa, permítale decir todo lo que quiere expresar y no utilice palabras como, "tranquilícese" o "cálmese", ya que estas pueden generar el efecto contrario.
- Controle su lenguaje corporal:
- Evite fruncir el ceño, apretar los puños, tensar la mandíbula, desviar la mirada, cruzar los brazos o poner las manos en las caderas, levantar la voz o señalar con el dedo.
- Mantenga los brazos abajo y las palmas de las manos visibles.
- No invada el espacio personal del ciudadano.
- Si la situación se sale de control y se genera una amenaza para su seguridad personal, trate de mantenerse detrás de un mostrador, una mesa u otra barrera para reforzar la distancia física entre usted y el ciudadano.
- Intente persuadir al ciudadano para que controle su enojo y frustración, con frases como: "lo comprendo", "entiendo su situación" o "permítame ayudarlo", así le dará la oportunidad de tranquilizarse.
- Manténgase respetuoso y tranquilo, no levante la voz, explíquelo las repercusiones de su comportamiento, utilizando frases como "comprendo que esté enojado, pero ambos tenemos que mantener la calma para resolver esta situación".
- Agotado el paso anterior, y en caso extremo recurra al supervisor del punto de atención.
- Nunca toque al ciudadano, si la persona lo agrede físicamente, solicite ayuda del equipo de seguridad.
- Si definitivamente no se siente seguro en presencia del ciudadano, la situación perturba el punto de atención y no parece tener fin, acuda al servicio de seguridad o a la policía.

4.4. ¿Cómo se proyecta el servicio al ciudadano en un escenario de construcción de paz?

En un escenario de construcción de paz y posconflicto, la gestión de servicio al ciudadano se convierte en una herramienta fundamental para garantizar el acceso a derechos de aquellas personas que por diferentes circunstancias no han recibido la oferta del Estado.

A su vez, algunas entidades, por su naturaleza, deberán implementar una oferta de trámites e información pensada en aquellas personas a las cuales se le reestablecerán o se les facilitará el acceso a sus derechos.

Por esto, el servicio al ciudadano es el medio por el cual se materializará esta nueva oferta, lo cual facilitará la construcción de paz, a partir de una gestión de cara al ciudadano, con un servicio incluyente.

Para lograr que la gestión de servicio al ciudadano cumpla con esta expectativa en la construcción de paz, las entidades y sus equipos de trabajo deben basarse en los siguientes criterios:

- No realizar juicios de valor sobre las ideologías, creencias, acciones o condiciones anteriores de las personas.
- Aplicar los criterios de protección de datos y seguridad del núcleo familiar.
- Garantizar el acceso y restablecimiento de derechos a toda la población que por su condición así lo requiera.

- Garantizar información en lenguaje claro, sencillo y no discriminatorio.

“La verdadera comunicación no comienza hablando, sino escuchando”.
Mario Kaplún

5. PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

En el canal telefónico, la relación no presencial con el ciudadano hace necesario aplicar pautas de comportamiento, con el fin de lograr una relación basada en la confianza y la credibilidad.

A continuación, se describen algunos conceptos y comportamientos para aplicar en este canal de atención.

Actitud de servicio: es la disposición que usted muestra hacia las diferentes situaciones expuestas por el ciudadano.

Cuide la intensidad de su voz: esto se refiere al volumen de la voz que se debe utilizar al interactuar con el ciudadano.

Si la voz es demasiado fuerte, podría manifestar agresividad; en caso contrario, podría llegar a ser imperceptible para el receptor.

Evite emitir algún sonido incómodo antes y durante la llamada: esto hace referencia a sonidos que se producen, generalmente, de manera espontánea, como carraspear, chasquear, etc.

Transmita la información al ritmo del ciudadano: es muy importante determinar la velocidad con la cual se deberá dar la información, según el tipo de interlocutor.

Vocalice adecuadamente: se refiere a pronunciar de manera clara y diferenciada las distintas vocales y consonantes de las palabras.

Conozca la información brindada: tiene que ver con la capacidad de argumentar las posiciones y respuestas que se le brindan a un ciudadano.

Use el vocabulario adecuado: significa utilizar un vocabulario claro, sencillo, que sea entendible para quien está recibiendo la información. Evite repetir interjecciones (sonidos como "hum", "ajá") más de tres veces en la misma llamada.

Use frases de etiqueta telefónica: hace referencia a cómo se contesta y cómo se solicitan datos al ciudadano. Utilice expresiones como “por favor”, “señor”, “señora”, “gracias por su espera” o “gracias por su atención”.

Utilice los guiones establecidos: se refiere al uso correcto de los guiones establecidos por cada una de las entidades para atender una llamada o dar la bienvenida a la entidad. Por ejemplo: “bienvenido a la línea de atención, habla Pedro Pérez, ¿en qué le puedo servir?”.

Use adecuadamente los tiempos de espera: se debe retomar la llamada constantemente para que el ciudadano sienta acompañamiento constante por parte del funcionario y no cuelgue la llamada.

Escuche activamente al ciudadano: esto tiene que ver con la atención que se le presta durante la llamada. Al no prestar toda la atención, se incurre en el error de solicitar nuevamente datos o aclaraciones que ya habían sido brindados. Aquí también interviene el hecho de interrumpir mientras el ciudadano está dando a conocer su situación. Sin embargo, es necesario aclarar que, si lo que dice el ciudadano es intrascendente y fuera de contexto, o si menciona antecedentes que no aportan a la

solicitud inicial, será necesario interrumpirlo. En estos casos, el funcionario tendrá que determinar cuándo y cómo lo hace de manera cortés.

Transmita seguridad al ciudadano: es la forma en que se da a conocer la información; se deben omitir los titubeos y los silencios, pues esto puede dar la sensación de inseguridad y desconocimiento de los temas que se están tratando.

Personalice la llamada: se refiere a utilizar el nombre del ciudadano una vez como mínimo; no se debe utilizar el nombre en cada frase.

Realice los filtros adecuados: haga preguntas que permitan definir y aclarar la solicitud del ciudadano, para posteriormente efectuar el procedimiento de búsqueda de la información.

Confirme la información suministrada: es indispensable verificar que la información transmitida se comprenda claramente, y así evitar una rellamada.

Finalización de la llamada: solo se puede dar por parte del ciudadano.

Ocupe el canal adecuadamente: el canal telefónico es para dar respuesta a las llamadas de la ciudadanía y no para abusar de llamadas personales.

Finalice la llamada con el guion de despedida: hace referencia al guion establecido por la entidad, por ejemplo: "Gracias por llamar a la línea de atención, recuerde que habló con..."

Mensaje de texto

Los mensajes de texto que se procesan para envío a la ciudadanía no exceden los 140 caracteres. De esta forma, se requiere precisar y puntualizar en mensajes de texto cortos el contenido del mensaje que se quiere divulgar.

6. PROTOCOLO DE ATENCIÓN VIRTUAL

El Decreto 2693 de 2012 determina que se deben habilitar espacios y mecanismos virtuales para la participación activa de la ciudadanía, así como las redes sociales que están establecidas por el Gobierno en Línea del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones.

El canal virtual integra todos los medios de servicio al ciudadano que se prestan a través de tecnologías de información y comunicaciones, como chat, correo electrónico y redes sociales.

A continuación se describen algunas pautas para tener en cuenta.

"La comunicación es la única tarea que no puedes delegar".
Roberto Goizueta

Chat

Acciones de anticipación:

- Verificar el estado de los equipos antes de empezar (diademas, computador, acceso a internet).
- Tener a mano el material institucional de apoyo de las respuestas.

En el contacto inicial:

Empezar el servicio al ciudadano lo más pronto posible, después de que este acceda al chat, y evitar demoras o tiempos de espera no justificados. Responder las preguntas por orden de entrada en el servicio. Una vez se acepte la solicitud en el chat, se debe saludar de la siguiente manera: “Buenos días/buenas tardes, soy (nombre y apellido)”;

se debe preguntar el nombre y el correo electrónico del interlocutor, y posteriormente decir: “¿En qué le puedo servir?”.

En el desarrollo del servicio:

Una vez hecha la solicitud, se debe analizar su contenido y establecer si la pregunta, por el tema planteado o la complejidad de la respuesta, desborda las posibilidades de uso del chat.

De ser así, se debe informar al ciudadano:

- “Le ofrezco disculpas, pero su solicitud no procede por este medio. Lo invito a presentarla por” (y se le da la opción para que proceda).
- Si la solicitud no es clara, conviene preguntar algo como: “¿puede precisarme con más detalle su solicitud o pregunta?”, “¿me puede facilitar algún dato adicional?”
- Se verifica si ha entendido al ponerlo en sus propias palabras y confirmar con el ciudadano si es correcta esa versión.
- Una vez entendida la solicitud, se debe buscar la información, preparar la respuesta e informar al ciudadano que esta tarea puede llevar un tiempo. Para ello, se puede utilizar una frase como la
- siguiente: “por favor, espere un momento mientras valido la información”.

Una vez que se tenga la información, se puede responder teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Cuide la ortografía, pues una comunicación con errores ortográficos pierde seriedad.
- Comuníquese con el ciudadano usando frases cortas que faciliten la comprensión y la fluidez en la conversación.
- En lo posible, no utilice mayúsculas, excepto cuando corresponda por ortografía. Las mayúsculas sostenidas —un texto escrito solo en mayúsculas— equivalen a gritos en el lenguaje escrito.
- No utilice símbolos, emoticones, caritas, signos de admiración, etc.
- Divida las respuestas largas en bloques.
- No deje que transcurra mucho tiempo sin hablarle al ciudadano, para que no piense que ha perdido comunicación.
- Si la pregunta que ha formulado el ciudadano es muy compleja, o hace falta tiempo para responder durante el horario del chat, conviene enviar un mensaje: “para responder su consulta, se necesita tiempo adicional. Si le parece bien, le enviaremos la respuesta completa por correo electrónico o por el medio que usted indique”.
- Si la comunicación se corta, se debe elaborar la respuesta después y enviarla a la dirección informada por el ciudadano.

En la finalización del servicio:

Al finalizar, enviar un mensaje de cierre al ciudadano para comprobar que entendió la respuesta. Una vez se haya confirmado que el ciudadano está conforme con la respuesta, hay que despedirse y agradecerle el uso del servicio. En caso de que el ciudadano no responda en un tiempo prudencial, se le puede enviar la última respuesta disponible e invitarlo a comunicarse nuevamente.

Chat o foro grupal

Acciones de anticipación:

- Verificar el estado de sus equipos antes de empezar (diademas, computador, acceso a internet).
- Tener a mano el material institucional de apoyo de las respuestas.

En el contacto inicial:

- Empiece el servicio al ciudadano a la hora anunciada.
- Salude de la siguiente manera: "buenos días / buenas tardes, soy..." (nombre y apellido).
- Explique a los participantes cómo se realizará el chat.
- Informe las reglas de participación: lenguaje, extensión de las intervenciones y otras que defina la entidad.
- Exponga el objetivo del chat y el porqué de la selección del tema.

En el desarrollo del servicio:

- Responda las preguntas por orden de entrada.
- No dé opiniones personales, ni suponga o interprete las intervenciones de los participantes.
- Cuide la redacción, como se explicó en el apartado de chat individual.
- Respete el tiempo previsto para el chat.
- En caso de no saber la respuesta a una pregunta de un usuario, solicite el correo electrónico y ofrezca enviarla en un término no mayor al número de horas que tenga definido cada entidad. Si un participante incumple las reglas, es prudente reconvenirlo amablemente, con frases como las siguientes: "por favor, ayúdenos con su cumplimiento" o "recuerde que se acordó que..."

En la finalización del servicio:

- Invite a los participantes a informar su correo electrónico si quieren recibir invitaciones a otros chats.
- Agradezca la participación de los usuarios.

Correo electrónico

Recomendaciones generales:

- Cada servidor es responsable del uso de su cuenta de correo, razón por la cual no debe permitirles el acceso a terceros.
- El correo electrónico institucional no debe usarse para temas personales, ni para enviar cadenas o distribuir mensajes con contenidos que puedan afectar a la entidad.
- Se debe seguir el protocolo establecido por la entidad en relación con el uso de plantillas y firmas.
- Se deben imprimir los correos electrónicos únicamente en los casos en que sea absolutamente necesario manipular o conservar una copia en papel.
- Cada mensaje debe contener una estructura coherente y ordenada (inicio, desarrollo y conclusión), de acuerdo con el asunto.

Acciones de anticipación:

- Responda siempre los mensajes que llegan al correo institucional.
- Analice si la solicitud compete a la entidad; de lo contrario, remítala a la entidad encargada e informe de ello al ciudadano.

Valide a qué correo o a través de qué sistema se deben redirigir los siguientes documentos que por alguna circunstancia llegaron a su cuenta de correo:

- Derechos de petición.
- Comunicaciones para el director de la entidad.
- Hojas de vida o solicitudes de empleo.
- Solicitudes para entidades.
- Citaciones de los entes de control.
- Invitaciones a directivos
- Felicitaciones.
- Reclamos, quejas y sugerencias.

En el desarrollo del servicio:

- Defina el tema del mensaje con claridad y concisión en el campo “asunto”.
- Verifique siempre quién es el destinatario principal.
- En el campo “cc” (con copia) seleccione a las personas que deben estar informadas sobre la comunicación.
- Al responder un mensaje, verifique a quienes se debe enviar copia de este, según su cargo o interés en el tema.
- En algunas ocasiones se envía copia a muchas personas, con el fin de que sepan que “yo sí contesté”, lo cual genera que se ocupe innecesariamente la capacidad de los buzones de correo electrónico de otros miembros de la entidad.
- Inicie la comunicación con frases como las siguientes: “según su solicitud de..., relacionada con...”; “en respuesta a su solicitud de ..., relacionada con...”.



- Sea conciso, leer un correo electrónico cuesta más trabajo que una carta en papel. Los mensajes de correo electrónico muy largos pueden volverse difíciles de entender.
- Redacte oraciones cortas y precisas; si el mensaje es largo, se debe dividir en varios párrafos.
- Un texto preciso, bien estructurado, ayuda a evitar malentendidos o confusiones.
- No escriba líneas de más de 80 caracteres.
- Muchos monitores no permiten ver más en la pantalla.
- No use mayúsculas sostenidas, negrillas ni signos de admiración si no son estrictamente necesarios.
- Responda todas las preguntas o solicitudes que hizo el ciudadano, de forma clara y precisa.
- Si se deben adjuntar documentos al mensaje, considere quiénes son los destinatarios. Es posible que el destinatario de un archivo adjunto no tenga el *software* para leerlo.
- Guarde el archivo en un formato que la mayoría de *software* pueda leer. Además, conviene estar atento al tamaño del adjunto, pues un archivo muy pesado podría ser bloqueado por el servidor de correo electrónico del destinatario.

En la finalización del servicio:

- Como remitente, debe asegurarse de que debajo de su firma aparezcan todos los datos necesarios para que el ciudadano lo identifique y se pueda poner en contacto en caso de necesitarlo. Esto puede incluir los siguientes datos: cargo, teléfono, correo electrónico, nombre y dirección web de la entidad.
- Recuerde usar las plantillas de firma de su entidad.
- Revise de manera completa el mensaje antes de enviarlo, así evitará cometer errores que generen una mala impresión de la entidad en los destinatarios.
- Si el protocolo de su entidad establece que la respuesta exige un proceso de aprobación, previo a su envío, siga esa directriz.

Recuerde que la actitud y disposición puede ser percibida a partir de la postura y el tono de voz; por eso el saludo debe anticiparse al de su interlocutor.

Redes sociales

Existen 74 redes sociales actualmente, cada una orientada a un tema de interés general o específico. La cantidad de usuarios que las conforman y los servicios que ofrecen son en cierta manera indicadores que configuran su importancia, tanto para los usuarios como para las empresas que quieren tener presencia en ellas.

Para algunas entidades, las redes sociales no son canales oficiales de atención; sin embargo, estas pueden ser herramientas valiosas para recolección o suministro de información de interés para el ciudadano.

El servicio al ciudadano en las redes sociales, a diferencia de los otros canales, no empieza con un evento específico —e individual—, como una llamada entrante o un turno de atención. A pesar de que existen maneras de notificarse sobre los nuevos comentarios, la cantidad de información simultánea puede volverlas inmanejables, por lo que se recomienda monitorear los comentarios, las preguntas y los mensajes.

El manual de gestión de la comunicación en redes sociales de Gobierno en Línea contiene herramientas para saber cómo gestionar mensajes en las redes sociales (Facebook, YouTube, Twitter, entre otras). Se recomienda su consulta.

Acciones de anticipación:

- Especifique y aclare el objetivo de la red; es decir, si es solo suministro de información o está habilitado para el registro o recepción de solicitudes.
- Dé a conocer los plazos máximos y mínimos para responder. Si la capacidad de respuesta del servicio es muy limitada, fije un plazo mínimo, lo cual dará tiempo suficiente para responder.

En el contacto inicial:

- Establezca mecanismos frecuentes de consulta de las redes sociales para estar al tanto de los mensajes recibidos.
- Procese las respuestas teniendo en cuenta si son mensajes a los que se puede responder inmediatamente o no.

En el desarrollo del servicio:

- Sugiera consultar otros canales, como la página web (por ejemplo, las preguntas frecuentes) u otro medio con información pertinente.
- Intente responder varios mensajes con una sola respuesta, pero cada uno con algún detalle particular, para que no parezcan mensajes de un robot.
- En Twitter, para facilitar el monitoreo, conviene no seguir a los usuarios.
- No revele información personal, o que solo incumba a un ciudadano, en mensajes abiertos.

Si la solicitud del ciudadano no puede resolverse de forma inmediata:

- Explique que no es un canal oficial o la razón de la demora.
- Informe la fecha en que el ciudadano recibirá respuesta y el medio por el cual la recibirá.

En la finalización del servicio:

- Si hay alguna dificultad para responder por falta de información, información incompleta o errada, comuníquela al jefe inmediato para que resuelva de fondo.
- A diferencia de otros canales, por este medio se manejan los mensajes más cortos, de 140 caracteres.
- Si no se puede responder de inmediato, explique la razón, e informe el momento de la respuesta.
- La claridad, oportunidad, exactitud de la respuesta, así como la ortografía son importantes.

A continuación, replicamos una serie de pautas y normas definidas para diferentes redes sociales.



Facebook:

- Responda a los comentarios, ya sean buenos malos.
- Un *hashtag* está bien; diez *hashtag*, no.
- No publique en las páginas comerciales de Facebook de otras personas para pedirles que digan que les gusta tu página.
- Utilice la primera persona del plural para hablar sobre su marca.
- Solo debe pedir a las personas que digan que les gusta su situación actual si está haciendo una encuesta.

Twitter:

- Tiene 100 millones de usuarios diarios. El 46 % de los usuarios de Twitter lo utiliza una vez al día. Twitter es la web de los *hashtags*, así que se deben utilizar correctamente. Por ejemplo: *#demasiados #hashtags #simplemente #son #ineficientes*.
- Responda todas las preguntas y comentarios lo más rápido que pueda.
- Los *followback* globales pueden traerle problemas. No es necesario seguir a todo el que lo sigue. A veces, seguir a demasiadas personas puede hacer que suspendan su cuenta.
- Evite compartir información personal.
- Use su logo como avatar. Las personas quieren poder referenciar su marca rápidamente.
- En conclusión, en Twitter se trata simplemente de tener conversaciones rápidas y sencillas. Realice actualizaciones cortas y haga que su tiempo de respuesta sea aún más corto.



Este documento se ha elaborado para lograr uniformidad, pero, sobre todo, calidad y humanidad en la gestión de servicio a través de los canales y puntos de atención a la ciudadanía. Esperamos que sea de permanente aplicación y consulta.

- BIBLIOGRAFÍA -

- Acuerdo 371 de 2009, por medio del cual se establecen lineamientos de Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gais, bisexuales y transgeneristas –LGBT– y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones. Concejo de Bogotá. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=35794>
- Asunto de Cumplimiento a los Artículos 8 y 15 de la Ley 982 de 2005. Instituto Nacional para Ciegos INCI e Instituto Nacional para Sordos INSOR, dirigido a Superintendencia de Notariado y Registro.
- Caja de Herramientas Comunitarias. (s. f.). Sección 6. Influir en las personas. Recuperado de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/funciones-de-liderazgo/influir-en-las-personas/principal>
- Carta de trato digno FONADE. (2016). Bogotá.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: Science and practice*. (3rd Ed.). New York: Harper Collins).
- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Naciones Unidas. (2006). Recuperado de <http://www.un.org/spanish/disabilities/convention/convention.html>
- Covey, S. R. (1992). *Principle-centered leadership*. New York: Simon and Schuster.
- Decreto 062 de 2014, por el cual se adopta la Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gay, bisexuales, transgeneristas e intersexuales- LGBTI – y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 197 de 2014, por medio del cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D.C. Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/boletin-4-observatorio.pdf>
- DNP Programa Nacional de Servicio al Ciudadano. Protocolos de servicio al ciudadano. (2013). Bogotá.
- Guía para Entidades Públicas Servicio y Atención Incluyente. Programa nacional de servicio al ciudadano. (2013).
- Ley 1482 de 2011, por medio de la cual se modifica el Código Penal y se establecen otras disposiciones. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1482_2011.html
- Manual de Servicio al Ciudadano Punto de Atención para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. Recuperado de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/manual-de-servicio-al-ciudadano/8967>



**El futuro
es de todos**

Agencia de
Renovación
del Territorio

- *Sentencia C-052 de 2012. Corte Constitucional Colombiana.* Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/C-052-12.htm>