



Protocolo de actuación en relación a la:

# **ATENCIÓN CIUDADANA**

\* Protocolo publicado por el Departamento de  
T.I. del Ayto. de Vitoria- Gasteiz

## ÍNDICE

- **INTRODUCCIÓN**
- **ESPACIO DE ATENCIÓN**
- **PRESENCIA PROFESIONAL**
- **ACTITUD Y DESTREZAS PROFESIONALES**
  - **Comunicación no verbal**
  - **Comunicación verbal**
  - **Contenido de la comunicación**
- **PROTOCOLOS DE ATENCIÓN PERSONAL**
  - **Protocolo de Recepción y acogida presencial**
  - **Protocolo de Clarificación del Servicio Presencial**
  - **Protocolo de Despedida y Cierre**
  - **Protocolo ante la crítica hacia el Ayuntamiento**

## INTRODUCCIÓN

La atención a la ciudadanía es uno de los pilares sobre los cuales se estructura la Administración Municipal. El proceso de atención ciudadana en el Ayuntamiento de Irun tiene como objetivo dar respuesta a cualquier demanda o solicitud realizada por los/as ciudadanos/as, mediante la prestación de un servicio integral eficiente y con calidad.

La calidad del servicio puede venir medida por la aplicación de estándares, pero también muy especialmente por la percepción que los/as usuarios/as tiene del servicio recibido. Por tanto los agentes de atención que trabajan en el Servicio de Atención Ciudadana juegan un papel muy importante en la consecución de esa calidad.

A continuación se relacionan unas claves de actuación para los agentes de atención en aras de conseguir los objetivos propuestos.

[Volver al índice](#)

## ESPACIO DE ATENCIÓN

El **espacio físico donde se ubica el SAC+** constituye el primer mensaje de calidad de servicio que traslada el Ayuntamiento a la ciudadanía de Irun. Las sensaciones que transmite y las percepciones que genera son el primer condicionante para un servicio satisfactorio. Se sugiere, por ello, que contemple características similares a las siguientes:

Las **mesas y espacios de trabajo** configuran parte de ese espacio de atención. Es por ello por lo que han de integrarse dentro de la "imagen corporativa" que transmite el espacio. En este sentido habrá de tenerse en cuenta que:

- son espacios de trabajo no asignados a profesionales concretos. El concepto de "puesto de trabajo" entendido como ubicación física concreta es inexistente en un servicio de éstas características.
- No deben situarse a la vista elementos personales tales como carteras, bolsos, agendas, teléfonos móviles, llaves, etc. (existirá un espacio cerrado en el que poder depositar todos estos objetos. En el caso de que se prevea la recepción de llamadas personales por cualquier motivo, resulta conveniente ubicar el móvil en un espacio oculto -cajón o similar- de la

mesa). Si han de tenerse a mano botellas de agua, cremas, medicamentos, etc. resulta conveniente que no se encuentren a la vista.

- En la mesa se han de situar únicamente aquellos materiales y accesorios necesarios para la prestación de cada atención y siempre ubicados de manera ordenada. Ej. en torre de bandejas en el caso de formularios o documentos pre-impresos. El escenario ideal es el de cero papeles sobre la mesa tanto durante el periodo de atención como cuando se finaliza dicho periodo o se deja el puesto para ocupar otro. El periodo administrativo entre una atención y otra permite dedicar unos segundos a ordenar y clasificar adecuadamente, en su caso, la documentación recibida.
- La pantalla del ordenador estará ubicada de manera que pueda girarse para, en caso necesario, mostrar un contenido (Ej. ubicado en la página Web) al ciudadano o ciudadana a la que se esté atendiendo. Sin embargo en su posición natural no permitirá su visualización por parte de la persona a la que se está atendiendo.
- Cajones y puertas de mesa y armarios deben mantenerse cerrados. La sensación de desorden que se produce cuando se dejan abiertos es muy evidente.

[Volver al índice](#)

## **PRESENCIA PROFESIONAL**

Al igual que el espacio físico, la presencia física de los agentes, su aspecto, predispone de una u otra manera a la sensación global que del servicio se pueda tener, así como genera, desde el prejuicio, una actitud u otra a partir de la cual las ciudadanas o ciudadanos se dirigirán al agente. No hemos de olvidar que nos referimos al aspecto que presentamos en nuestro puesto de trabajo, y no al que presentamos fuera de horas de trabajo. Por todo ello resulta conveniente mantener unas mínimas normas de imagen que ayudarán a un mejor desempeño del trabajo de atención. Los siguientes aspectos, entre otros, deberán ser contemplados, buscando la máxima neutralidad posible sin, obviamente, tener que alterar nuestra propia personalidad y estilo que se manifiesta también a través del aspecto físico:

- Postura correcta (véase el apartado de comunicación no verbal).
- Higiene.

- Accesorios discretos en número y apariencia.
- Vestimenta y calzados neutros. (Ej. no procede acudir en bermudas a trabajar)
- Etc.

[Volver al índice](#)

## ACTITUD Y DESTREZAS PROFESIONALES

Las personas que acuden al **SAC+** tienen como objetivo resolver un problema, una duda o una necesidad que entienden (o alguien les ha dicho) que corresponde al Ayuntamiento. Pueden ser más o menos educadas, conocer más o menos del procedimiento administrativo, o de las competencias y formas de proceder del Ayuntamiento, tener más o menos destrezas sociales...

En cualquier caso se ha de tener presente que no son profesionales de la comunicación. Los agentes de atención han de tener esta circunstancia siempre presente, y actuar en orden a que el ciudadano resuelva su problemática o, al menos termine la atención teniendo claro cómo ha de resolverla y, en el caso de que sean otros agentes y órganos municipales los que deban resolverla, teniendo abierta la puerta para acceder a estos.

Además a sus efectos los agentes de atención son El Ayuntamiento y si la ciudadanía manifiesta una actitud polémica o mal educada para con ellos lo hacen porque son los representantes municipales que tienen en ese momento, no porque tengan nada personal para con ellos. Que los agentes entren en una dinámica de enfrentamiento u hostilidad no resolverá la situación y, sin embargo, generará una sensación desagradable y malestar personal. Ciertamente a pesar de contar con algunas o todas las destrezas que se señalarán a continuación es humano terminar una atención desagradable con sensación de malestar por lo que podrá resultar conveniente retirarse por unos minutos a una zona privada para poder eliminar dicha tensión y atender a la siguiente ciudadana o ciudadano en las mejores condiciones.

En el mismo sentido, la actitud o forma de atención que perciba la ciudadanía será la imagen que del Ayuntamiento obtengan independientemente de su necesidad o problemática. Esto también ha de estar muy presente en el día a día de los agentes. Si finalmente la opinión ciudadana en relación al Ayuntamiento no resulta positiva ha de quedar patente que, sin embargo la atención recibida siempre ha sido correcta y colaborativa.

Algunas de las actitudes y destrezas adecuadas son las siguientes:  
[Volver al índice](#)

## Comunicación no verbal

---

- **Mirada directa.**- cuando el ciudadano o ciudadana se dirige al agente o bien el agente se dirige a la ciudadana, el agente ha de mirar a los ojos de su interlocutor como forma de manifestar interés y atención.
- **Expresión y gestos.**- más allá de la sensación que el ciudadano o ciudadana pueda generar en el agente, éste ha de controlar dicha sensación (positiva o negativa) y ha de transmitir interés con sus gestos faciales y los gestos y posturas de sus manos y cuerpo. Un constante movimiento de los brazos o de las manos, trasladando impaciencia o nerviosismo; o gestos de desagrado son fácilmente detectables por el ciudadano o ciudadana, muchas veces de manera inconsciente.
- **Postura y proximidad corporal.**- la atención se produce en una mesa, por lo que, en principio no se corre el riesgo de un excesivo acercamiento físico del agente para con la ciudadana o ciudadano que pudiera provocar incomodidad en ésta. Pero por la misma razón los agentes no deben mantener posturas corporales excesivamente alejadas o incluso apoyadas en el respaldo de la silla –semi-reclinada- que transmiten falta de interés, indolencia o incluso pereza.
- **Tono y volumen de la voz.**- ni demasiado elevado ni demasiado bajo, ni demasiado estridente ni demasiado grave. Ha de ser un tono adecuado de conversación entre dos personas de manera que aseguremos la comunicación y que el ciudadano no tenga sensación de no alcanzar a escuchar lo que señala el agente. Por otro lado no ha de ser excesivamente alto en orden a garantizar (o que el ciudadano tenga esa sensación) una conversación discreta. Incluso cuando el ciudadano o ciudadana eleva la voz como manera de manifestar su agresividad, el agente ha de responder en el mismo tono de conversación correcta y “bipersonal”.
- **Retroalimentación.**- cuando el ciudadano o ciudadana se dirige el agente, este ha de manifestar que le escucha y entiende también con su lenguaje corporal, con gestos afirmativos, sonidos de aprobación y seguimiento, etc.
- **Interrupciones.**- un agente no debe interrumpir a otro cuando está atendiendo a un ciudadano. De igual manera no debe atender llamadas de teléfono ni interrupciones de otros ciudadanos que por cualquier motivo interrumpa el servicio que se está prestando.

[Volver al índice](#)

## Comunicación verbal

---

- **Lenguaje adecuado.**- como hemos señalado anteriormente, la ciudadanía no responde a un perfil profesional determinado, por lo que deberemos utilizar siempre un lenguaje adecuado al de nuestro interlocutor. Se trata de que el ciudadano o ciudadana termine la atención habiendo entendido y clarificado sus cuestiones. En cualquier caso hay que huir del uso de la jerga administrativa, en la medida de lo posible.
- **Fluidez y claridad.**- se ha de procurar vocalizar bien así como manifestar una sensación de seguridad en las respuestas o explicaciones que se den.
- **Coherencia.**- entre el lenguaje verbal y no verbal.
- **Empatía.**- Utilizar expresiones de asentimiento y comprensión tipo "entiendo", "sí", "ya lo veo", etc. durante la exposición del ciudadano. De igual manera cuando el ciudadano o ciudadana traslada una idea, el agente la retoma, repitiéndola parcialmente, bajo fórmulas del tipo: "lo que me quiere Vd. decir es que,.....". En el mismo sentido, las fórmulas que reflejan entendimiento también pueden estar referidas a los propios sentimientos manifestados por el ciudadano o ciudadana tanto verbal como no verbalmente. Ej. "comprendo su enfado", "veo que está vd muy disgustado con la actuación municipal", etc. Comenzar la respuesta del agente reconociendo el estado anímico de la ciudadana o ciudadano suele tener un efecto balsámico y permite al ciudadano analizar con mayor objetividad la respuesta que acto seguido recibe del agente.
- **No interrumpir.**- antes de que el agente hable ha de asegurarse de que el ciudadano o ciudadana ha terminado de hablar, a pesar de que se repita o que intuya o sepa lo que le va a decir. Ante intervenciones muy largas resulta conveniente iniciar la explicación por parte del agente recogiendo las principales cuestiones planteadas de manera resumida y responder a las mismas obviando los elementos accesorios a la idea principal.
- **El idioma:** en cualquier tipo de comunicación oral (tanto por teléfono como en atención directa) les daremos al ciudadano o ciudadana la posibilidad de ser atendido en cualquier lengua y para ello la primera recepción la haremos en euskera. Posteriormente, continuaremos en el idioma que haya elegido. En ningún caso pediremos al ciudadano o ciudadana que se exprese en una lengua distinta a la que ha elegido.
- **Distintivos:** para que el ciudadano o ciudadana pueda saber fácilmente que el o la agente es bilingüe, tendrá el distintivo de mesa a la vista. En caso de carecer de ellos, pueden solicitarse en el Servicio de Euskera.

- **Uso del plural.**- al referirse al ayuntamiento ha de utilizarse la expresión "el Ayuntamiento" o la primera persona del plural: Ej. nosotros nos pondremos en contacto con vd.
- En caso de que el ciudadano o ciudadana se exprese en **castellano** ha de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
  - **Verbos en conjugación condicional o subjuntiva.**- de manera que no se entiendan afirmaciones del agente como verdades absolutas y genere incomodidad en la ciudadana o ciudadano.
  - **El trato** del agente para con el ciudadano/a ha de ser "de Vd". Únicamente en el caso de jóvenes, y dependiendo de la circunstancia, puede realizarse un trato "de tú".
- En caso de que el ciudadano o ciudadana se exprese en **euskera** ha de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
  - **Berezko esapideak:** euskaraz ari garenean, kontuan eduki behar da hizkuntza bakoitzak berezko bideak dituela informazioa esaldi modu egokietan antolatzeke eta esaldi horietako elementuak han edo hemen kokatzeko. Beraz, euskaraz ari garenean beste hizkuntzek erabiltzen dituzten esapideetara ez dugula hitzez hitz jo behar. Adibidez, multzokariak saihestu, *langileak* hobeto *langileria* baino; edo *herritarrak* hobeto, *hiritargoa* baino. Hizkuntza sexista ere saihestu eta gogoratu, zenbait hitzek hitz elkarte erabiltzen dute: *seme-alabak, neska-mutilak...*
  - **Hainbat aholku** euskaraz ari garenean, hurrengoak erabili:
    - Aukeran, hitz laburrak eta ezagunak
    - Esaldi laburrak
    - Hizkera konkretua, abstraktuaren ordez
    - Esaldian informazioa hasieran ematen duten egiturak
    - Errepikapenak, neurritz, kohesioa indartzeko
    - Testu-antolatzaileak edo lokailuak (*batetik, eta bestetik; lehenik, ondoren, azkenik...*)
    - Perpausaren osagarriak leku logikoetan.
  - **Ziurtasuna eta posibilitatea:** kontuan izan behar dugu ziurtasunezko, posibilitatezko eta abarreko kutsu hori esaldiari emateko garaian, batetik, askotan ezin dugula erabateko ziurtasuna adierazi; eta bestetik, ez ditugula beste hizkuntza batzuen erak erabili behar.
  - **Saihestu beharreko zenbait arazo:**
    - Ez esan hitz bitan, hitz bakar batean esatekoa.
    - Administrazioan estilo nominalerako joera handia dago. Aukera duzunean, aditza erabili izenaren ordez,



- horrela esaldiak luzatzea eta kontzeptuak modu abstraktuagoan ematea saihestuko duzu.
- Esaldi pasiboek badute alde txarra: informazio gutxiago ematen dute, askotan ez delako argi gelditzen subjektua zein den; luzeagoak izaten dira eta erritmoa moteldu egiten dute. Hori dela eta, esaldi aktiboak erabiltzea hobestea da.
  - Komenigarria da esaldiak baiezkoan jartzea. Errazago ulertzen dira, informazio gehiago ematen dutela ezezkoek baino.
  - Aditza ez da beti esaldiaren azkenean kokatu behar. Esaldi laburretan ondo funtzionatzen du horrek, baina beti bukaeran jartzeak ulergarritasun arazo franko ekar ditzake, batez ere, esaldi luzeetan.

[Volver al índice](#)

## Contenido de la comunicación

---

- **Seguridad.**- lo que el agente manifieste ha de ser trasladado con seguridad. En caso de que no tenga certeza del argumento es preferible no usarlo o, si resulta determinante para la prestación del servicio contrastarlo, bien dentro del propio servicio de atención, bien con los interlocutores de las áreas sectoriales. Preferentemente dicho contraste no ha de producirse con el ciudadano delante (salvo en el caso en el que dicho contraste sea inocuo, como una fecha o un dato), de manera que será conveniente desplazarse físicamente hasta donde se ubique una compañera del servicio de atención, la coordinadora del mismo o un teléfono desde el cual realizar la llamada. Este pequeño gesto permitirá al agente hablar con tranquilidad, de manera que pueda argumentar y/o manifestar sus dudas con total naturalidad en orden a aclarar lo planteado por el ciudadano/a. En el caso en el que precise buscar algún tipo de información o aclarar una respuesta deberá informarle al ciudadano/a del motivo de su ausencia con expresiones del tipo: "disculpe, voy a confirmar lo que Vd me pregunta" o similares.
- **Objetividad y neutralidad.**- el ciudadano o ciudadana no pide la opinión del agente sino lo que debe hacer, cómo debe actuar, etc. Por tanto el agente debe evita entrar en polémica y manifestar una actitud exigente o dominante. Es por ello que ofrecerá argumentos e informaciones objetivas, remitiéndose siempre al procedimiento definido para el asunto de que se trate, la normativa, las ordenanzas municipales, etc. en caso de que claramente se aprecie un error –independientemente de que haya sido cometido por el propio ayuntamiento, por otra

administración, etc. el agente evidenciara el hecho objetivo del error, y así se lo manifestará al ciudadano o ciudadana, orientándole en la manera más adecuada para corregir dicho error o actuar, Ej. en una reclamación o solicitud de subsanación.

- **Proactividad:** Si el agente considera que algún dato, que no ha solicitado expresamente el ciudadano o ciudadana, tiene relación e importancia para completar su demanda, deberá ser proactivo y ofrécele esa información suplementaria. Es necesario tener en cuenta que algunos procedimientos que para el agente son lógicos, habituales, pueden ser totalmente desconocidos para parte de la ciudadanía.
- En aquellas situaciones en las que el ciudadano o ciudadana nos formule una pregunta que a priori no parezca de competencia municipal, nunca contestaremos con un "no sé". Tanto si se trata de una cuestión municipal como si no, siempre trataremos de ofrecer una alternativa.

[Volver al índice](#)

## PROCOLOS DE ATENCIÓN PERSONAL

### Protocolo de Recepción y Acogida presencial

---

#### Comunicación no verbal

- Sonreír.
- Mirar a los ojos
- Postura física distendida pero levemente inclinada hacia delante.
- Obviar prejuicios y estereotipos (se reflejan automáticamente en la comunicación no verbal)

#### Comunicación verbal

- Tono y volumen adecuado
- Tratamiento de Vd.

#### Contenido de la interacción.

- Saludo bilingüe en orden a dar pie al uso de cualquier idioma en la interacción. "egun on, buenos días".
- Invitarle a sentarse. "siéntese, por favor"
- Ofrecer ayuda. "¿dígame, en qué puedo ayudarle?"

[Volver al índice](#)

### Protocolo de Clarificación del Servicio Presencial

---

### **Comunicación no verbal.**

- Sonreír.
- Mirar a los ojos.
- Evitar movimiento continuado, síntoma de incomodidad.
- Realizar gestos que indiquen escucha activa.
- Procurar no manifestar reacción ante cualquier manifestación realizada por el ciudadano/a.

### **Comunicación verbal.**

- Tono y volumen adecuado.
- Tratamiento de Vd en castellano.
- Hablar despacio y vocalizando.
- Escuchar y hablar con empatía.

### **Contenido de la interacción.**

- Desarrollarla en el idioma elegido por la ciudadana/o.
- Usar preguntas abiertas para aproximarse a la demanda de servicio real. "¿Qué es lo que necesita conocer?", "¿Qué entiende que debe modificarse?", "¿qué problemas le ocasiona?"
- Usar preguntas cerradas para confirmar o descartar. "¿entonces me está diciendo que o.... o .....?" "¿entonces Vd. Lo que quiere es solicitar una autorización de...?"
- Asegurar siempre que entendemos lo que está diciendo "¿podría, por favor, repetirme lo que ha dicho?"
- No interrumpir. Si finalmente es imprescindible hacerlo explicándole el motivo "perdone que le interrumpa, pero me es imposible entender todo lo que me dice. ¿podemos ir por partes?"
- Usar la retroalimentación "Si no le entiendo mal lo que Vd precisa es un certificado de... ¿es así?"
- Cuando el ciudadano termina resume la demanda de servicio realizada. "Muy bien, entonces, Vd. Necesita un certificado de..... y solicitar una autorización de..... ¿es así?"
- Ser proactivo y nunca contestar con un "no sé".
- Durante la ejecución, informe de cada paso/cada resultado y documento que entrega al ciudadano/a. Facilita toda la información adicional que consideres relevante
- Al finalizar informe al ciudadano/a de lo que se lleva y de lo siguiente que tendría que hacer o el ayuntamiento debe realizar.

[Volver al índice](#)

## **Protocolo de Despedida y Cierre**

---

### **Comunicación no verbal.**

- Sonreír.
- Mirar a los ojos.
- Postura física distendida pero levemente inclinada hacia delante.

### **Comunicación verbal.**

- Tono y volumen adecuado.
- Tratamiento de Vd en castellano.

### **Contenido de la interacción.**

- Interesarse por otros servicios "¿puedo hacer algo más por Vd.?"
- Agradecimiento por usar los servicios de atención "Gracias por usar los servicios de atención"
- Despedida en positivo "Que tenga Vd. Un buen día".

[Volver al índice](#)

## **Protocolo ante la crítica hacia el Ayuntamiento**

### **Comunicación no verbal.**

- Mantener un gesto amable (no nos critican a nosotros, critican a la institución).
- Mirar a los ojos.
- Postura física distendida pero levemente inclinada hacia delante.
- Mostrar interés en lo que el ciudadano dice, con gestos que evidencien que seguimos su discurso.

### **Comunicación verbal.**

- Tono y volumen adecuado (no elevar el volumen aunque el ciudadano lo haga).
- Tratamiento de Vd en castellano.
- Centrarse en el problema, no en cómo lo expresa.

### **Contenido de la interacción.**

- Intentar comprender el problema "si no le entiendo mal el problema es..... ¿es así?"
- No intentar justificar la actuación municipal, ni en sentido positivo ni en negativo (desconoces los antecedentes y no eres el órgano que resuelve).
- Evita expresiones como: "eso es mentira", "no es cierto", "por supuesto que no..." y reconduce la conversación hacia expresiones como "Perdone, pero creo que no está bien informada".

- El ciudadano tiene un problema y espera soluciones para orientarle en su resolución. Si hay más de una actuación posible, mejor "si la cuestión es..... entiendo que lo que puede hacer es por un lado solicitar cita con el técnico y por otro presentar una reclamación -le puedo facilitar el documento para presentarla-".
- Si alguien te exige hablar con una persona con responsabilidad por encima de ti: si se trata de una queja relacionada con el propio servicio, ponla en conocimiento de tu inmediato superior. En caso de quejas ajenas al propio servicio, podrás ofrecerle alguna alternativas como dirigir una instancia al departamento correspondiente o contactar con el Defensor Vecinal.
- Ante un posible ataque personal clarificar tu papel, desde un posicionamiento neutro "entiendo su enfado pero no lo pague conmigo"; "yo estoy aquí para atenderle lo mejor posible y facilitarle los medios posibles para que Vd. Resuelva su problema con el Ayuntamiento".
- No olvides que nadie debe faltarte al respeto. Trata de reconducir la conversación con expresiones como "Mi trabajo es informarle de cuál es el procedimiento...". Si la conversación había llegado a su final, trata de zanjar el diálogo con frases como: "Lo siento pero no puedo ofrecerle más ayuda sobre este tema. Debo continuar con mi trabajo. Muchas gracias".
- Despedida en positivo "gracias por su colaboración; espero que todo se resuelva y si tiene cualquier otra duda, por favor, no dude en volver o en llamarnos por teléfono".

[Volver al índice](#)