Defensoría del Pueblo

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA Nº 009 -2018/DP-PAD

Lima, 26 ENE. 2018

VISTO:

El Memorando N° 627-2017-DP/PAD, a través del cual se solicita la emisión de la resolución que apruebe el documento denominado: "Guía para la atención a la ciudadanía" de la Defensoría del Pueblo; y,

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con los artículos 161° y 162° de la Constitución Política del Perú se aprobó la Ley Nº 26520, Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo, y mediante Resolución Defensorial Nº 0012-2011/DP se aprobó su Reglamento de Organización y Funciones;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM, se aprobó el "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía", en las entidades de la Administración Pública, en adelante el Manual, con la finalidad de brindar criterios y lineamientos de obligatorio cumplimiento para las entidades públicas y mejorar la labor desempeñada en la atención otorgada al ciudadano y en la provisión de bienes y servicios públicos dentro del proceso de Modernización de la Gestión Pública e incorporar el enfoque de género e interculturalidad;

Que, asimismo, con Resolución de Secretaría de Gestión Pública Nº 001-2015-PCM-SGP, se aprobaron los Lineamientos para el proceso de implementación progresiva del Manual;

Que, en el Estándar 5: Proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa del Capítulo 5 del Manual, se abordan los principales componentes y características de un servicio de calidad, incorporándose factores relacionados con el ciclo de atención a la ciudadanía para la gestión de trámites o entrega de servicios públicos, en cuanto a la orientación, mecanismos de pago, la propia atención a la ciudadanía, el trato que se recibe del personal y las acciones de la entidad para lograr que los trámites se encuentren simplificados en las entidades públicas;

Que, según el numeral 5.3 del Estándar 5 del Manual, entre las actividades a desarrollar se encuentran la elaboración de un protocolo de atención de trámites, bienes y servicios públicos;

Que, de acuerdo con el documento de visto, se solicita la emisión de la resolución que apruebe la "Guía para la atención a la ciudadanía" de la Defensoría del Pueblo, para el cumplimiento del objetivo de estandarizar la atención que se brinda a la ciudadanía a través de los diversos canales;

Que, por lo señalado, es procedente aprobar el documento denominado: "Guía para la atención a la ciudadanía" de la Defensoría del Pueblo, con el fin de proporcionar un instrumento de actuación uniforme para el personal que participa

Defensoría del Pueblo

en los procesos de atención e interacción con la ciudadanía con el fin de lograr su satisfacción;

Con los visados de la Secretaría General, de la Oficina de Asesoría Jurídica y del Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía en la Defensoría del Pueblo, designado mediante Resolución Administrativa N° 018-2017/DP;

En uso de las facultades conferidas por los literales c), n) y r) del artículo 14° del Reglamento de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo;

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- APROBAR el documento denominado: "Guía para la atención a la ciudadanía" de la Defensoría del Pueblo, el mismo que en veintidós (22) páginas, consta de doce (12) subtítulos y forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo Segundo.- ENCARGAR a la Oficina de Tecnología de la Información y Telecomunicaciones de la Defensoría del Pueblo la publicación de la presente Resolución en el Portal de Transparencia de la Defensoría del Pueblo.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

José Elice Navarro
Primer Adjunto (e)
DEFENSORÍA DEL PUEBLO

DEFENSORIA DEL PUEBLO

GUÍA PARA LA ATENCIÓN

A LA CIUDADANÍA

DEFENSORIA DEL PUEBLO
Oficina Defensorial de Lima

DEFENSORIA DEL PUEBLO
eral

ÍNDICE

I. Objetivo 2
II. Alcance 2
III. Definiciones 2
IV. Consideraciones previas 2
V. Las expectativas de la ciudadanía 3
VI. Enfoques del servicio 4
6.1 Enfoque basado en los derechos humanos 4
6.2 Enfoque intercultural 4
6.3 Enfoque de género 4
6.4 Enfoque de atención preferente 5
VII. Canales de atención 5
7.1 Presencial 5
7.2 Telefónico 7
7.3 Virtual 9
7.4 Itinerante 9
VIII. Caracterización de la persona solicitante 10
IX. Casos específicos en la atención 10
9.1 Con relación a la persona solicitante 10
9.1.1 Solicitante con estilo de actuación demandante y/o conflictiva 10
9.1.2 Solicitante con problemas de salud mental 12
9.1.3 Solicitante en riesgo social 14
9.2 Con relación a la situación 16
9.2.1 Cómo explicar la falta de competencia institucional o comunicar alguna negativa o denegación 16
9.2.2 Cuando no entendemos o comprendemos la consulta de la persona solicitante 18
9.2.3 Cuando la persona solicitante no entiende o comprende la orientación brindada 19
X. Atención de reclamos y sugerencias 20
XI. Ambiente físico 21
XII. Documentos de referencia 22

I. OBJETIVO

Proporcionar un instrumento de actuación uniforme para el personal que participa en los procesos de atención e interacción con la ciudadanía, con el fin de lograr su satisfacción.

II. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la guía son de aplicación para todo el personal que participa en los procesos de atención e interacción con la ciudadanía, los mismos que se dan a través de los canales de atención presencial, telefónico, virtual e itinerante.

III. DEFINICIONES

- **Atención de calidad:** proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de la persona solicitante de determinado servicio.
- **Canales de atención:** medios o puntos de acceso, a través de los cuales la ciudadanía hace uso de los servicios de la Defensoría del Pueblo, forma presencial, telefónica, virtual e itinerante.
- **Responsable de la atención:** trabajador/a que interactúa con la persona solicitante que accede a los servicios de la entidad, indistintamente del tipo de solicitud.
- **Solicitante:** persona natural o jurídica que en forma individual o colectiva solicita la intervención de la Defensoría del Pueblo.

IV. CONSIDERACIONES PREVIAS

Para el desarrollo de una adecuada atención, se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos generales:

- Considere el enfoque basado en los derechos humanos y los enfoques de interculturalidad, género y atención preferente.
- Conserve el módulo de atención limpio y ordenado.
- Evite comer en los módulos de atención (área de trabajo).
- Mantenga visible la identificación (o fotocheck).
- Mantenga un trato cordial y respetuoso con la persona solicitante.
- Establezca contacto visual en todo momento.
- Promueva un diálogo cordial que haga sentir a la persona solicitante bienvenida y cómoda para realizar la gestión.
- Guarde una distancia apropiada con la persona solicitante.
- Mantenga una posición firme y cómoda.

- Si debe ingresar información en el Sistema de Información Defensorial (SID) mientras conversa con la persona solicitante, hágaselo saber.
- Evite gritar y levantar la voz para ser escuchado.
- Cuando la visita no ha sido eficaz, enfatice algún punto o aspecto de la respuesta que brinde soluciones (por ejemplo: a qué instancia podría acudir).
- Transmita siempre que se ha hecho todo lo que está a nuestro alcance con el fin de absolver su consulta.
- Muestre siempre un trato respetuoso y cordial para con los/as compañeros/as de trabajo, a pesar de la familiaridad del trato diario.
- Evite el uso de celulares u otro equipo audiovisual en el módulo de atención, mientras se está atendiendo o existen solicitantes en espera.
- Evite entablar conversaciones sobre asuntos personales que afecten la productividad de la gestión y que prolonguen el tiempo de atención.

V. LAS EXPECTATIVAS DE LA CIUDADANÍA

La mayor difusión de los derechos humanos y ciudadanos llevan a que la población tenga cada vez mayores expectativas o exigencias sobre los servicios que recibe. La ciudadanía que busca apoyo, referencias y soluciones de la Defensoría del Pueblo no se conforma ni es fácil de contentar, porque en la mayoría de situaciones está bien formada e informada. Tenemos que contar con ello, estar preparados.

El ideal de éxito y calidad reside en superar esas expectativas. Ello no significa brindar información o instrucciones innecesarias, más bien nos motiva a dar una respuesta adecuada, completa, rápida y fiable, que aporte valor adicional a lo que sería una solución del trámite (o que deje claras las limitaciones de nuestra contestación).

Entre las expectativas y valores actuales de la persona solicitante pueden citarse:

- **Eficacia:** capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Rapidez:** el tiempo es factor fundamental, siempre escaso y valioso.
- **Facilidad:** simplicidad, comodidad y ahorro de esfuerzo.
- **Concentración:** encontrar la respuesta completa en un sitio, por una sola vía.
- **Empatía:** capacidad de percibir y responder a las necesidades, emociones y preferencias de los demás, generando un ambiente adecuado para la prestación del servicio.
- **Fiabilidad:** contar con garantías sobre el valor y la calidad de la información recibida.
- **Trato individualizado:** atención a las peculiaridades personales.

Muchas personas solicitantes no conocen el sistema, el lenguaje, la institución, no leen o no entienden los indicadores, los folletos, los carteles o las comuni-

caciones escritas. La formación de la ciudadanía sirve para paliar esto, pero aun así no hay que extrañarse, sino que debemos estar preparados. En definitiva, la ciudadanía define qué es lo relevante, los ritmos y tiempos. La Defensoría del Pueblo intenta adaptarse a ella, no al revés. La ciudadanía establece los problemas, nosotros buscamos las soluciones; por lo cual a través del presente documento se busca que la atención a la ciudadanía sea eficiente y dinámica, de manera tal que los derechos y expectativas de los ciudadanos sean atendidos adecuadamente.

VI. ENFOQUES DEL SERVICIO

6.1. Enfoque basado en los derechos humanos[1]

Los derechos iguales e inalienables de todos los seres humanos establecen las bases para la libertad, la justicia y la paz en el mundo, según la Declaración Universal de Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948).

El enfoque basado en los derechos humanos se centra en los grupos de la población que son objeto de una mayor marginación, exclusión y discriminación. Este enfoque a menudo requiere un análisis de las normas de género, de las diferentes formas de discriminación y de los desequilibrios de poder a fin de garantizar que las intervenciones lleguen a los segmentos más marginados de la población (Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2003).

6.2. Enfoque intercultural[2]

Este enfoque busca contribuir a la modificación de las formas de abordar y atender la diversidad cultural en y desde los diferentes ámbitos de la sociedad, educación, salud, prevención de conflictos sociales, atención al público, etc.

Es una percepción de las relaciones humanas que motiva la valoración del otro y el reconocimiento de las diferencias culturales en función de un proyecto común, elaborado con igualdad, interaprendizaje, participación y manejo de conflictos. Esto implica adaptar la prestación de los servicios que brinda la Defensoría del Pueblo.

6.3. Enfoque de género[3]

Es una perspectiva de análisis que nos permite mirar la realidad, identificando los roles que asumen mujeres y varones en nuestra sociedad, así como las re-

[1] La prioridad de aplicar los principios de los derechos humanos fue la piedra angular de las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas que comenzaron en 1997. El Fondo de Población de las Naciones Unidas fue uno de los organismos que en 2003 adoptó el Entendimiento común de las Naciones Unidas sobre un enfoque basado en los derechos humanos para la cooperación para el desarrollo, el cual clarifica la forma en que deben ponerse en práctica las normas y los principios de derechos humanos en la programación.

[2] Adaptado del Decreto Supremo N° 003-2015-MC, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural.

[3] Tener en cuenta la Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.

laciones de poder y desigualdad que se producen entre ellos y ellas. Este análisis nos posibilita conocer y explicar las causas que generan esas asimetrías e injusticias y formular medidas (políticas, mecanismos de acción afirmativa, normas, entre otras) que contribuyan a superar las brechas de género.[4]

6.4. Enfoque de atención preferente

Reciben atención preferente las mujeres embarazadas, las niñas, niños, personas adultas mayores y con discapacidad.[5] Ello implica el cambio de paradigma en la manera de entender a la ciudadanía, a través de los distintos canales de atención, implementando medidas para facilitar el uso y/o acceso adecuado de los servicios que presta la entidad.

VII. CANALES DE ATENCIÓN

7.1. Presencial

Saludo

- Salude a la persona solicitante: haga contacto visual desde un inicio y recíbale con un saludo amable.
- Diálogo sugerido: "Buenos días (tardes)", e inmediatamente después, invitar a que se siente. Dar la bienvenida: "Por favor, siéntese"; "Bienvenido(a)"; "Mi nombre es..."; "¿En qué puedo servirle?"; "¿En qué le puedo ayudar?"; "¿De qué manera puedo servirle?"; "¿De qué manera puedo ayudarle?"; "Disculpe por la espera, ... agradezco su comprensión".
- Evalúe si es necesario saludar con la mano o simplemente hacer el gesto de "Siéntese, buen día".
- Evite saludar de la siguiente manera: "¿Para qué soy bueno/buena?"; "¿A qué ha venido usted?"; "¿Qué desea?"; "¿Qué quiere hacer?"; "¿Qué pasa señor/a?"; "Hola".

Durante el servicio

- Utilice los treinta primeros segundos para ganar la confianza de la persona solicitante, con un trato cordial, espontáneo y sincero.
- Promueva un diálogo cordial que haga sentir a la persona solicitante bienvenido/a y cómodo/a durante la atención.
- Escuche atentamente sin interrumpir y mantenga el contacto visual, siempre que corresponda.
- Utilice las pausas o silencios que brinda la persona solicitante para requerir más información, aclararla o dar recomendaciones.
- Personalice: pronuncie el nombre de la persona solicitante varias veces durante la conversación.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO · Oficina Defensorial de Lima

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

[4] Defensoría del Pueblo y Cuso Internacional Perú (2015). "Los enfoques de género e interculturalidad en la Defensoría del Pueblo". Segunda edición actualizada, Primera reimpresión. Lima, p.6

[5] Ley N° 28683 que modifica la Ley N° 27408, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores, en los lugares de atención al público.

- Calcule un tiempo pertinente para la atención, sin que ello afecte la calidad de la misma.
- Realice preguntas claves con el fin de enfocar la pretensión de la persona solicitante, e inclusive aclarar ideas.
- Deje en todo momento, que la persona solicitante se exprese y se sienta a gusto.
- Identifique su propio lenguaje corporal, esté atento a sus gestos faciales y corporales.
- Si está atendiendo y suena el teléfono, solicite disculpas y atienda la llamada, si es necesario. Evite interrumpir la conversación para atender llamadas de índole personal por el celular o teléfono fijo.
- Informe o explique los pasos a seguir de una manera clara, concisa y sencilla.
- Evite los tecnicismos y la jerga profesional.
- Evite en todo momento hacer consultas a un/a compañero/a de trabajo en caso esté atendiendo. Si es necesaria la consulta, trate de hacerla vía telefónica, sin retirarse del módulo, a no ser extremadamente necesario.
- Solicite la información necesaria para registrar a la persona solicitante, de acuerdo a los campos que estable el SID: "Le agradecería me pueda brindar sus datos".
- Aclare información incompleta o confusa con preguntas puntuales. Por ejemplo: "Señor(a) (apellido), he tomado nota de lo que me ha mencionado. Sin embargo, quisiera hacerle unas preguntas y le agradeceré que me responda de forma breve y puntual, puesto que me permitirá brindarle una ayuda más eficiente. Gracias".
- Ordene bien la información y el material a ofrecer.
- Asegúrese que la persona solicitante haya recibido una respuesta clara y puntual. Cuando la solicitud no sea competencia de la entidad, utilice las buenas formas (así sea una negación a su pedido), con el fin de evitar que la persona manifieste su posterior malestar.
- Recuerde que la persona solicitante debe estar convencida de que su caso ha sido analizado correctamente y, como consecuencia de ello, se ha llegado a la respuesta final.

IMPORTANTE

- Durante la atención, evite retirarse del módulo; su atención y esfuerzo siempre deben estar enfocados en la persona solicitante. Si tuviera que retirarse para poder proseguir con el trámite a realizar, debe informar a la persona solicitante. Por ejemplo: "Necesito sacar una copia de su documento para proseguir con la gestión del trámite. Por favor, deme un momento, con su permiso".
- En la atención de casos, identifique aquellos que puedan resolverse a través de acciones inmediatas.[6]

[6] Protocolo de Actuaciones Defensoriales, vigente.

- Durante la atención puede realizar coordinaciones con otras instituciones a través de llamadas telefónicas, lo que incidirá en la imagen de efectividad proyectada hacia las personas solicitantes.
- En caso que la persona solicitante presente alguna discapacidad auditiva o del habla, se recomienda utilizar lápiz y papel, o el monitor de la computadora, con el fin de trasmitir y comunicar ideas, garantizando el diálogo.

Despedida

- Al despedirse, agradezca a la persona solicitante (identificándola por su nombre) el haber acudido a la Defensoría del Pueblo a consultar sobre su problema y pregúntele si le puede servir en algo más. Si existe algún material de difusión, entréguelo.
- El personal que se encuentra en el ingreso y salida del local tiene la responsabilidad de dar la bienvenida y despedir siempre a las personas que acuden a nuestra entidad. Pueden hacerlo, asintiendo y sonriendo, agradeciendo por la visita: "Muchas gracias por su visita. Que tenga usted un buen día".

IMPORTANTE

- **Ante un sismo o una emergencia potencial**
  De forma muy calmada, invitar a las personas solicitantes: "Estimados/as señores/as...", y continuar con la indicación respectiva según deban:
  - Colocarse en la zona segura: "Les agradeceré que en forma calmada nos ubiquemos en la zona segura, identificada con la letra S".
  - Abandonar el local: "Por favor, acompáñenme a las afueras de las instalaciones".
  - Recibir los primeros auxilios: "¿Se encuentra bien?, ¿necesita algo? No se preocupe, le brindaremos los primeros auxilios".

- **Ante la observación de conducta alterada de la persona solicitante durante la espera o en la atención (tono de voz o movimiento corporal)**
  En una situación de agresividad, una persona necesita ser tratada de forma asertiva, para que su enfado empiece a disminuir y se pueda mantener una conversación adecuada. En estas circunstancias es necesario demostrar seguridad y firmeza, pero nunca intentar responder con agresividad[7].

7.2. Telefónico

Para brindar un servicio adecuado, hable con nitidez, con una buena vocalización y dicción, con el propósito de que la persona solicitante entienda y comprenda el mensaje, pues no se cuenta con el contacto visual y es el único me-

[7] *Si el caso lo amerita, atender conjuntamente con el personal de soporte en manejo de situaciones conflictivas, que será capacitado previamente.*

dio para proyectar la imagen que se quiere transmitir de la Defensoría del Pueblo.

Al contestar una llamada

- Conteste el teléfono antes del tercer timbrado. En caso de no poder hacerlo, derive la llamada a otro anexo, para garantizar que la línea de atención al público siempre esté disponible.
- Salude de la siguiente forma: "Buenos días (tardes), lo saluda la Defensoría del Pueblo de... (Oficina); "Mi nombre es...", e inmediatamente después, dé la bienvenida: "¿En qué puedo servirle?"; "¿Con quién tengo el gusto de hablar?"; "Lo/la escucho"; "No hay problema".
- Evite ruidos molestos que puedan perturbar la atención de la llamada, como por ejemplo el timbre del celular.
- Escuche atentamente sin interrumpir. Ponga atención a las inflexiones de voz, pausas y silencios, con el fin de intervenir en la comunicación y hacerla fluida.
- Realice el seguimiento de la información suministrada telefónicamente hasta que se le dé respuesta a la persona solicitante.
- Brinde a la persona solicitante una atención completa y exclusiva durante el tiempo de la comunicación; evite realizar otras actividades ajenas a la actual, pues, pese a su pericia, existe riesgo de que se confunda información.
- Registre la atención en el Sistema de Información Defensorial y brinde la fecha en la que tendrá noticias de su trámite, de ser el caso.

En caso sea necesario dejar a la persona solicitante en espera

- Informe a la persona solicitante el motivo por el cual va a ponerlo en espera.
- No disponga del tiempo de la persona: permita que decida si desea esperar, o si prefiere llamar o que la llamen más tarde.
- Es recomendable no dejar en espera a la persona solicitante por más de treinta segundos. De ser necesario, retome el llamado informando la causa de la espera. Cuando retome el llamado, comience siempre con el nombre de la persona solicitante.
- En caso de contar con temporizador de llamadas, infórmeselo a la persona, y de ser el caso, devuélvale la llamada para continuar con la atención telefónica. Esto evitará que la persona solicitante se sienta incómoda y mal atendida ante cortes de llamadas inesperados, que impiden una atención fluida.

Al transferir una llamada

- Transfiera solo las llamadas que usted no pueda atender.
- Asegúrese de conocer el uso del teléfono para transferir llamadas.
- Antes de transferir la llamada, informe a la persona solicitante la razón por la que lo/a va a transferir. A su vez, cuando transfiera la llamada, espere que su compañero/a lo/a atienda, infórmele el nombre de la persona solicitante y el motivo de la llamada.

- Cuando reciba una llamada transferida, antes que nada preséntese, llame a la persona solicitante por su nombre y verifique con una breve reseña la información que ha recibido.

Trasmitir mensajes

- Si es necesario tomar un mensaje, pida el nombre de la persona solicitante que llamó, el teléfono al cual debe responder y, en lo posible, el horario en el cual debe realizar la llamada.
- Describa en forma clara el mensaje.
- Repita lo que escribió para verificar si comprendió correctamente.

Al terminar una llamada

- Despídase: "Muy bien, señor(a) (apellido), he tomado apunte de lo que me ha mencionado. Muchas gracias".
- Confirme el teléfono para poder contactarse con la persona solicitante.
- Haga una pausa. Espere que la persona cuelgue antes que usted.

7.3. Virtual

- Reciba la solicitud o requerimiento, analícela y verifique que la información sea suficiente. De requerir información adicional o aclaratoria, solicítela por el mismo medio.
- Responda a la persona solicitante informando el trámite dado a la solicitud o respuesta de la misma. Esta se debe enviar dentro de las veinticuatro horas siguientes al registro.
- Tenga siempre presente que este medio de difusión está dirigido a la ciudadanía en general, que no está familiarizada con la terminología institucional. El lenguaje debe ser puntual, sencillo y concreto, respetando las normas de la lengua castellana, y se debe redactar en tercera persona e infinitivo, no utilizando siglas ni abreviaturas.
- Revise mayúsculas, puntuación, ortografía, redacción, extensión de la información (no muy densa). Emplee lenguaje directo y sencillo.

7.4. Itinerante[8]

Atención en carpas informativas y viajes itinerantes

- Internalice la idea de estar en el centro de trabajo.
- Evalúe los diversos aspectos del lugar y la población a la cual va a dirigirse.
- Utilice los chalecos de la institución (adicionalmente al fotocheck) durante todo el tiempo en que se realice la actividad.
- Sostenga una entrevista con las autoridades de las comunidades o representantes de la ciudadanía. Ello permitirá obtener mayor información de las

[8] Tomar en cuenta la Directiva N° 001-2010-DP/PAD "Normas para le ejecución y registro de las acciones itinerantes defensoriales en la Defensoría del Pueblo", aprobada mediante Resolución Administrativa N° 040-2010-DP/PAD.

necesidades comunitarias y desplegar una mejor actuación defensorial, tanto en la primera atención como durante el trámite del caso. Asimismo, es vital que la población sienta el apoyo de la Defensoría del Pueblo, sobre todo en las zonas más alejadas del país.

- Una vez instalado el personal en un lugar adecuado, proceda a la atención de las personas solicitantes. En el caso de instalación de carpas, estas deben ser situadas en un lugar visible y con un letrero notorio de la Defensoría del Pueblo.
- Maneje un lenguaje familiar en la presentación de los fines y objetivos del viaje.
- Recoja los datos (teléfono, correo electrónico u otros) de las personas solicitantes de quienes se registre un caso, con el fin de mantenerlas informadas sobre los avances del trámite de su caso.

VIII. CARACTERIZACIÓN DE LAS PERSONAS SOLICITANTES

Las personas solicitantes que acuden a la Defensoría del Pueblo presentan diversas características en su interrelación con el personal que brinda atención, dentro de las cuales podemos mencionar:

- Pertenecen a diversos sectores geográficos y características demográficas.
- Asisten hombres y mujeres indistintamente; sin embargo, el número de hombres es mayor, pertenecientes en su mayoría a los grupos etarios de adultos y adultos mayores.
- En su mayoría acuden a la Defensoría del Pueblo como la última instancia ante sus dificultades con las instituciones públicas, o privadas en algunos casos.
- Tienen gran carga emocional por las necesidades y los problemas que atraviesan, lo que implica un trato especializado en cada caso.

A parte de las características generales mencionadas en el párrafo anterior, se ha identificado –basados en la experiencia– tres grupos específicos que ameritan una atención diferenciada, con el fin de garantizar una adecuada prestación de nuestros servicios, los mismos que serán tratados en el capítulo siguiente.

IX. CASOS ESPECÍFICOS EN LA ATENCIÓN

9.1. Con relación a la persona solicitante

9.1.1. Solicitante con estilo de actuación demandante y/o conflictiva

Una persona en una situación de agresividad necesita ser tratada de forma asertiva, para que su enfado empiece a disminuir y se pueda mantener una conversación regular. En estas circunstancias es necesario demostrar seguridad y firmeza, mas no agresividad.

La calidad en la atención a la ciudadanía exige que en ninguna circunstancia intentemos frenar la agresividad con una actitud violenta o retadora. Primero, porque se ofrece una imagen de mal servicio y de poco profesionalismo. Segundo, porque no sirve de mucho; es más, en muchos casos se genera más violencia. Las pautas de actuación que se propone seguir en estos casos, hacen que la agresividad disminuya rápidamente. Para ello, es necesario seguir las siguientes pautas.

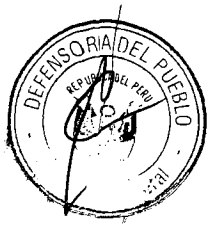
A. Rasgos a identificar

- Precipita respuestas antes de haber escuchado toda la pregunta.
- Se muestra iracundo/a, resentido/a o con accesos de cólera.
- En ocasiones actúa con desobediencia ante las normas y reglas de la institución o autoridad.
- Causa desorden o daños materiales.
- Discute con personas cercanas, que pueden ser otros/as solicitantes o personal de la institución.
- No tolera las frustraciones, se niega a ser atendido/a, ignora o rechaza la ayuda, resistiéndose a sugerencias.
- Muestra hostilidad o enfado de forma abierta, mediante gritos e insultos, amenazas verbales e incluso llega a la agresión física.

B. Cómo actuar

- Demuestre a la persona solicitante que entendemos su enfado.
- Escuche activamente: mantenga la mirada, asienta, resuma y repita su queja o problema.
- Espere que disminuya la irritación. No hable hasta que la persona solicitante empiece a tranquilizarse. Luego siga preguntando, con el fin de que la persona continúe hablando. De esta forma, la temperatura del enfado empezará a bajar rápidamente.
- Obtenga la mayor cantidad de información posible, evitando sacar conclusiones previas que lo/la pueden llevar a error.
- En cuanto disminuya la irritación, invite a la persona solicitante a seguir conversando en una zona privada[9]. Estando allí, pídale que se siente, y siéntese con él/ella.
- Mantenga un tono de voz calmado y bajo, incluso ante los gritos o tonos elevados.
- Muestre una posición corporal firme, sin que resulte amenazadora, prepotente o desafiante, ni tampoco insegura o sumisa.





[9] *Zona alejada del área de ventanilla y, si el caso lo amerita, atender conjuntamente con el personal de soporte en manejo de situaciones conflictivas, que será capacitado previamente.*

- Conserve una mirada firme, que denote seguridad y confianza.
- Una vez que la persona solicitante se haya calmado y se hayan ofrecido posibles alternativas o soluciones, antes de despedirse exprese sus sentimientos en relación con lo sucedido. Pídale que en otra ocasión evite manifestarse de esa forma, ya que no es necesario comportarse así para ser atendida con interés y respeto.

9.1.2. Solicitante con problemas de salud mental

La dimensión positiva de la salud mental se destaca en la definición de salud que figura en la Constitución de la Organización Mundial de la Salud (OMS): "La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades".

La salud mental se define como un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera, y es capaz de hacer una contribución a su comunidad. Sin embargo, las precisiones de la OMS establecen que no existe una definición oficial sobre lo que es salud mental y que cualquier definición al respecto estará siempre influenciada por diferencias culturales, asunciones subjetivas, disputas entre teorías profesionales, y otros aspectos.

Ahora bien, se asume que una persona solicitante con problemas de salud mental será aquella que no cumpla los criterios generales expuestos líneas arriba.

A continuación se hará una descripción de algunos rasgos diferenciales, donde se presuma con mayor claridad que la persona podría presentar problemas de salud mental.

A. Rasgos a identificar

- Menciona que ciertas voces comentan continuamente sus pensamientos o comportamientos, o que dos o más voces conversan entre ellas, y que no logra identificar de quiénes son y que él/ella es el/la único/a que puede oírlas.
- Refiere que ve sombras o personas que nadie más puede ver, y que estas le hablan y sugieren cosas.
- Con un lenguaje desorganizado e incoherente mezcla eventos inconexos, inclusive no reales.
- Se mantiene en estado de vigilia pero sin poder responder a los estímulos externos.

- Relata eventos de su vida sin expresión emocional, sean muy tristes o muy alegres.
- Puede cambiar repentina y abruptamente de estado de ánimo, de la alegría exagerada al llanto descontrolado, y viceversa.
- Asiste generalmente con temas distintos, afirmando que lo/a quieren agredir, hacer daño, atacar o ver muerto.
- Muestra suspicacia, irritabilidad, conducta peculiar, acentuado deterioro en la higiene y aseo personal.
- Escasa o excesiva expresión emocional.
- Llanto desmedido e incontrolable, que impide que preste atención a la comunicación.
- No tiene claridad en sus pretensiones, simplemente desea exponer sus ideas, con creencias raras, pensamiento mágico o experiencias perceptivas inusuales.
- Repite involuntariamente palabras o frases que escucha de otra u otras personas.
- Tiene preocupación persistente por objetos o partes de estos, así como partes del cuerpo, de lugares, etc.
- Sensaciones corporales y olfativas que solo él/ella puede sentir y le pueden hacer daño.
- Habla a solas, creyendo tener un interlocutor, o elude las conversaciones evitando ser preciso, mediante el rodeo de palabras.
- Desorientado/a en tiempo, espacio, persona o esquema corporal.
- Ideas delirantes que implican situaciones como:
  - Ser perseguido/a, envenenado/a, infectado/a, amado/a a distancia, engañado/a por el cónyuge o amante, tener una enfermedad.
  - Otra persona, en general de un estatus superior, está enamorado/a de la persona.
  - Exagerado valor, poder, conocimientos, identidad o relación especial con una divinidad o una persona famosa o seres extraterrestres.
  - La persona (o alguien próximo a él/ella) está siendo perjudicado/a de alguna forma.



B. Cómo actuar



- Demuestre a la persona solicitante que le ayudará a absolver la consulta que requiera realizar.
- Escuche activamente: mantenga la mirada, asienta, resuma y repita su queja o problema.
- No hable hasta que la persona finalice su discurso o tenga la sospecha de que requiere una atención diferenciada.

- Hasta que no tenga suficiente información, no crea que sabe cuál es el problema y la solución.
- Mantenga una posición corporal firme, sin que resulte amenazadora, prepotente o desafiante, ni tampoco insegura, temerosa o sumisa.
- Conserve una mirada firme, que denote seguridad y confianza.
- En cuanto identifique que la persona requiere de una atención diferenciada, comunique al personal de soporte para que pueda acercarse al módulo respectivo o en todo caso sea trasladada a otro ambiente, según el caso lo amerite.
- Es importante conocer que en esos casos, por lo general la persona solicitante no es consciente del problema de salud mental que presenta, así que es recomendable evitar contradecirla y negarle rotundamente la solución de sus dificultades.
- Evite algún tipo de burla o seguir la conversación por entretenimiento o curiosidad, puesto que en algún momento podemos tocar un tema de mayor complejidad que puede generar reacciones abruptas de la persona solicitante.
- Evite etiquetar a la persona solicitante como "loco/a", puesto que se trata de un ser humano que merece todo nuestro respeto. A quien atendemos es al "Señor Alberto R.", no al "loco R.".
- Tenga en cuenta que a pesar de su problema de salud mental, también puede presentar alguna vulneración de sus derechos. Ello no es impedimento para que la persona pueda hacer valer y respetar sus derechos.
- No asuma todo lo que refiere la persona solicitante como propio a su estado de salud mental; debe tener el cuidado respectivo y tomar con pinzas lo que nos comente.

DEFENSORIA DEL PUEBLO · Oficina Defensorial de Lima ·

9.1.3. Solicitante en situación de riesgo social

DEFENSORIA DEL PUEBLO · REPÚBLICA DEL PERÚ ·

El riesgo social es la probabilidad de ocurrencia de un peligro social, entendido como un fenómeno perjudicial para la ciudadanía. Se denomina social por originarse en un grupo humano. Sus consecuencias son los daños en las personas o sus pertenencias.

"Se dice que hay riesgo en una situación cuando la previsibilidad es deficiente y hay amenaza para el que se encuentra en tal situación" (Dorsch, 2002). Los riesgos sociales son aquellos factores que pueden llevar al individuo a romper con su salud física o mental, desencadenando en este, conductas inadecuadas que afectan a la persona misma y a la sociedad. Los riegos sociales se ven originados por

el constante desarrollo de nuestra sociedad, afectando el área psicológica, socioeconómica, biológica y social de los individuos.

Entre las características propias a la situación de riesgo social podemos encontrar algunas de las siguientes: condiciones económicas desfavorables; falta de acceso a la educación, salud o servicios públicos; presencia de algún tipo de discapacidad, problemas familiares, desempleo, viviendas precarias; o se encuentra en situación de calle o institucionalización.

A. Rasgos a identificar

- Manifiesta que el Estado tiene que brindarle de forma gratuita los bienes o servicios a los que él/ella no puede acceder.
- Insiste en que la Defensoría debe brindarle defensa a través de un abogado/a o, en todo caso, que actúe inmediatamente y consiga lo que él/ella desea ante la administración pública, por ser una persona sin recursos y vulnerable.
- En ocasiones, solicita que se resuelva su problema a través de la entrega de dinero, donaciones, o algún bien material por parte de la Defensoría del Pueblo o por intermediación de esta.
- Se niega a escuchar las funciones que tiene la Defensoría, y por ende las limitaciones ante la solución de sus problemas.
- Precipita respuestas antes de haber escuchado toda la pregunta.
- Se muestra iracundo/a, resentido/a o con accesos de cólera.
- Presenta actos de desobediencia ante las normas y reglas de la institución o autoridad.
- Se involucra en discusiones con las personas cercanas; pueden ser otras personas solicitantes o personal de la institución.
- Es demandante, exigiendo que se resuelva a toda costa su consulta, queja o petitorio.
- Manifiesta de forma abierta su hostilidad y enfado; puede ser a través de gritos, insultos, amenazas verbales e incluso llegar a la agresión física.
- Se puede mostrar reacio/a a retirarse de la institución, cuando considera que su pedido no ha sido atendido.

B. Cómo actuar

- Escuche activamente: mantenga la mirada, asienta, resuma y repita su queja o problema.
- Espere que disminuya la irritación. No hable hasta que la persona solicitante empiece a tranquilizarse. Luego siga preguntando, con el fin de que la persona continúe hablando. De es-

ta forma, la temperatura del enfado empezará a bajar rápidamente.

- Obtenga la mayor cantidad de información posible, evitando sacar conclusiones previas que lo/a pueden llevar a error.
- Cuando empiece a calmarse, si es posible, pídale que se siente para conversar.
- Mantenga un tono de voz calmado y bajo, incluso ante los gritos o tonos elevados.
- Muestre una posición corporal firme, sin que resulte amenazador/a, prepotente o desafiante, ni tampoco inseguro/a o sumiso/a.
- Conserve una mirada firme, que denote seguridad y confianza.
- En cuanto disminuya algo la irritación, invite a la persona solicitante a seguir hablando en una zona privada.[10]
- Exprese de manera clara y sencilla las funciones y competencias de la Defensoría del Pueblo, y por consiguiente las limitaciones frente a sus dificultades; sin embargo, manifiéstele que en la medida de lo posible se le orientará y ayudará a buscar alternativas para la solución de sus dificultades (no se comprometa ni garantice la solución).
- Una vez que la persona solicitante se ha calmado y se han ofrecido posibles alternativas o soluciones, antes de despedirse, exprese nuestros sentimientos en relación con lo sucedido. Pedirle que en otra ocasión no se manifieste de esa manera, ya que no es necesario comportarse así para ser atendido/a con interés y respeto.



IMPORTANTE

Cabe precisar que los tres grupos antes descritos no siempre se van a presentar de forma aislada. En ocasiones se pueden presentar combinaciones de ellos, encontrando a ciudadanos con problemas de salud mental que son demandantes o en riesgo social con problemas de salud mental, entre otros.



En caso de que la situación no pueda ser atendida por el personal de soporte en manejo de situaciones conflictivas, el personal que tiene a cargo el caso deberá elaborar un informe detallado a su jefe inmediato, con el fin de que se adopten las medidas que correspondan.

[10] *Zona alejada del área de ventanilla y, si el caso lo amerita, atender conjuntamente con el personal de soporte en manejo de situaciones conflictivas, que será capacitado previamente.*

9.2. Con relación a la situación

9.2.1. Cómo explicar la falta de competencia de la Defensoría del Pueblo o comunicar alguna negativa o denegación

Nuestra actitud y predisposición debe ser siempre positiva, aunque a veces es preciso comunicar alguna negativa, denegación o explicar la falta de competencia de la Defensoría del Pueblo a algunas de las quejas, pedidos o consultas de las personas solicitantes.

El objetivo es conseguir que la persona comprenda alguna negativa, o la comunicación de alguna denegación sin que afecte la relación y la imagen del personal de la oficina. Para hacerlo, le recomendamos seguir estas pautas:

- Escuche activamente, personalizando la relación, e identifíquese para que la persona solicitante tenga un referente. Es muy importante que la persona tenga la completa seguridad de que hemos entendido su consulta; de esta forma, la reacción al oír el "no" será más positiva.
- Recuerde la importancia del contacto visual para transmitir sensación de escucha. Una persona a la que no miramos mientras nos cuenta su problema, no se sentirá escuchada.
- Asegúrese con exactitud cuál es la consulta de la persona solicitante. Puntualice: "¿Lo que usted está planteando exactamente es que...?"
- Si la respuesta depende fundamentalmente de nosotros y no es posible acceder a su solicitud, sea claro/a y explique el porqué de la negativa. Si no depende de usted, informe, derive y gestione, indicándole que la respuesta no es de nuestra competencia.
- No argumente ni justifique en exceso, con el fin de garantizar la comprensión del mensaje.
- Evite responder a los posibles ataques personales o a las críticas. Recuerde que tenemos derecho a no contestar a todo. Reitere la conclusión y las posibles alternativas: "Entiendo que esto sea un problema para usted, sin embargo, debe esperar"; "A la fecha tenemos registrados muchos casos similares al suyo y aún no tienen respuesta, pese a que su solicitud es urgente"; "Si le es posible, acérquese dentro de los próximos quince días o llame por teléfono, porque para hoy difícilmente haya una respuesta"; "Dígame qué día dispone de tiempo para darle una cita, o en qué horario se le puede llamar".
- Esté preparado/a para la reacción emocional de la persona solicitante, mostrando comprensión ante él/ella. Deje que hable, no intente ni exija que se calle, ni le pida constantemente que se calme, pues esto podría generar intolerancia y agresividad.

DEFENSORIA DEL PUEBLO · Oficina Defensorial de Lima ·
DEFENSORIA DEL PUEBLO · Secretaría General ·

- Busque alternativas, brinde información adecuada, sin crear falsas expectativas que generen conflictos posteriores.
- Si se compromete en alguna cuestión concreta ("Ahora es imposible pero dentro de un mes..."), cumpla su ofrecimiento.
- Intente que el/la solicitante perciba que existen razones o normas para la negativa ante su solicitud, que somos imparciales y, sobre todo, que se le ha tratado de modo correcto y con el respeto que merece.
- Tenga presente que en momentos de gran tensión emocional, la capacidad de comprensión está muy limitada. Incluso puede producirse un bloqueo emocional (la persona solicitante no es capaz de responder a estímulos exteriores). En este caso, no hay que insistir en dar información, sino esperar y acompañar hasta que la persona pregunte. Recuerde que en muchos de estos momentos sobran las palabras y es suficiente con la compañía.
- Espere y responda a las preguntas que le hagan. Estimule a la persona solicitante a buscar alternativas.
- Tenga cuidado con los excesos de empatía. Por ejemplo: "Comprendo perfectamente lo que siente", porque pueden generar reacciones como: "¡Usted qué va a saber lo que yo estoy pasando!". Son preferibles fórmulas más "neutras", del tipo: "Me imagino/considero... que debe ser muy duro".
- Informe sobre las posibles alternativas u opciones, los trámites a seguir y facilite los datos de las posibles instituciones intervinientes.

9.2.2. Cuando no entendemos o comprendemos la consulta de la persona solicitante

Se trata de situaciones en las que no entendemos con claridad lo que expresa la persona solicitante o no comprendemos la totalidad del mensaje. En ambos casos es conveniente pedir a la persona solicitante con toda naturalidad que repita sus mensajes y buscar estrategias para poder recibirlos adecuadamente.

Para evitar que la persona se sienta torpe o incapacitada para expresarse, conviene *responsabilizarnos de esta falta de comprensión*: "Disculpe pero no lo/a he comprendido. ¿Puede usted repetirme...?"; "Que le parece si nos comunicamos de esta forma...".

Otra posibilidad es resumir con nuestras palabras lo que hemos entendido, y luego plantear nuestra duda: "Entiendo que lo que usted plantea es..., sin embargo, lo que no entiendo es..."; "Lo que he podido entender es... Podría hablarme más al respecto de..."

En circunstancias de este tipo sirve de poco demostrar a la persona solicitante que no se está expresando correctamente, ya que nos

DEFENSORIA DEL PUEBLO · Oficina Defensorial de Lima ·
DEFENSORIA DEL PUEBLO · Secretaría General ·

puede conducir a un enfrentamiento, y lo único que conseguiremos es desviarnos del asunto que estamos tratando. Una solución útil para facilitar la comunicación en estos casos es pedir que nos ponga un ejemplo práctico de una situación concreta o plantearle un ejemplo. Esto nos ayudará a centrarnos en aspectos reales: "Sigo sin comprender muy bien. ¿Me podría poner un ejemplo?"; "Yo le daré un ejemplo sencillo y luego usted me contará su caso".

Hacer preguntas referidas al problema servirá también para mostrar nuestro interés por lograr una mayor comprensión, y alentará a la persona solicitante a utilizar otras palabras para expresarse.

En los casos donde la dificultad de comprensión se deba a una dificultad médica o por edad avanzada, solicitar que acuda próximamente con apoyo de un familiar o, de ser necesario, programar una visita domiciliaria.

9.2.3. Cuando la persona solicitante no entiende o comprende la orientación brindada

Estas situaciones son definidas como aquellas en las que la persona no entiende con claridad lo que expresamos, o no comprende la totalidad de nuestro mensaje. En estos casos es muy importante no ponerle en evidencia y comprobar cuál es el motivo por el que tenemos este problema.

Estas situaciones suelen darse de manera muy diferente, dependiendo del carácter de cada persona. En el caso de personas tímidas, retraídas y cohibidas, vivirán estas circunstancias manifestando una conducta de huida, ocultamiento y vergüenza. Por el contrario, las personas que presentan comportamientos más agresivos, lo harán ofendiéndose y culpando a los demás de su falta de comprensión.

Cuando el problema se debe a alguna dificultad de audición de la persona solicitante, podemos repetir la misma información vocalizando más y elevando el tono de voz, e inclusive escribiendo en hojas la información brindada. Si no comprende, repetiremos la idea con otras palabras. Se recomienda dar ejemplos que aclaren la idea principal, simplificar el mensaje, aclarar una idea y cuando se comprenda pasar a la siguiente. También se debe evitar tecnicismos y palabras de difícil comprensión.

Pedirle a la persona solicitante que nos manifieste lo que ha comprendido y preguntarle exactamente lo que no entiende. Algunos

mensajes de utilidad son: "¿Me explico?"; "¿Consigo aclarar esta idea?"; "Quiero decir que...".

En aquellos casos donde la dificultad de comprensión se deba a algún aspecto médico o por tratarse de una persona adulta mayor, gestionar la presencia de un familiar, o de ser necesario programar una visita domiciliaria.

A modo de apoyo inmediato, podemos intentarlo con la siguiente técnica.

Técnica del "Disco Rayado"
Consiste en repetir un mensaje hasta que comprobemos que se ha entendido o aceptado. Es útil cuando la persona solicitante no quiere aceptar la solución o alternativa que se le plantea y no se tiene otra que brindar. La repetición del mensaje ayuda a "no perder los papeles" y a mantener el autocontrol. Al mismo tiempo, refleja la firmeza y seguridad de la repuesta brindada por el personal. Es importante no salirse del tema y no entrar en los posibles ataques personales o descalificaciones.

Recuerde que tenemos derecho a no contestar a todo. Por ejemplo: "Comprendo su molestia por tener que esperar. No obstante, no es posible darle repuesta sobre su expediente ahora. Es necesario que espere hasta que tengamos estos datos; no podemos resolverlo ahora. Tendrá que esperar unos días..."

X. ATENCIÓN DE RECLAMOS

Sea empático. Ponerse en el lugar de la persona solicitante le permitirá saber cómo se puede sentir en ese momento (aunque no esté de acuerdo). Muestre que tiene interés en el caso y que no es una molestia.

Manténgase a la expectativa. Recuerde que una persona alterada muchas veces no logra expresar con claridad su problema, se confunde o no usa las palabras adecuadas. No la interrumpa antes de que termine de explicar su problema con exactitud; escuche y pregunte todo lo necesario para comprender e identificar el nudo del problema.

Aunque la persona grite, incluso se exceda en las palabras, no trate de calmarla con frases como: "no grite" o "cálmese, por favor". Déjela expresarse y piense que su enojo no es contra usted, sino contra la institución. A través de gestos o movimientos corporales invítela a que lo/a siga a otra oficina o área de atención.

Errores frecuentes en esta etapa son: pedirle a la persona solicitante que se calme, buscar excusas, discutir sobre quién tiene la razón, alterarse, subir la voz o hacer otras cosas mientras la persona manifiesta su molestia.

Establezca en forma clara el motivo del problema: ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿cómo? Especifique cada uno de los aspectos de la situación para poder brindar una solución adecuada a través de preguntas cerradas.

Demuestre interés. Anote los puntos relevantes y recapitule sobre lo dicho a partir de sus notas. Es necesario que la persona se sienta escuchada. Utilice frases apropiadas como: "entiendo su preocupación..." o "comprendo que es importante o urgente para usted...".

Asuma como propio el problema planteado por la persona solicitante. En caso de ser necesario, pida disculpas o acepte errores; ello no le quita autoridad, sino que ofrece confianza y responsabilidad en la tarea. Aunque no haya sido su error, usted se está disculpando a nombre de la institución y no en forma personal, por tanto, tampoco responsabilice a terceros.

Busque una solución de común acuerdo. Ofrezca servirle en todo lo que esté a su alcance, aunque la solución de su problema no se encuentre en su ámbito.

Sea preciso. Las respuestas evasivas o poco claras dilatan el problema y no ayudan a mejorar el estado de ánimo de la persona solicitante.

Cumpla lo prometido. Cuando se establece un acuerdo y se ofrece una respuesta o plazos, es necesario cumplir con lo prometido, con el fin de prevenir una dificultad mayor.

De no ser posible llegar a solución alguna, ponga a disposición el Libro de Reclamaciones y oriente a la persona solicitante para que registre su reclamo de forma adecuada.

XI. AMBIENTE FÍSICO

El cuidado y apariencia de los espacios físicos tienen un impacto inmediato en la percepción de la ciudadanía. Un puesto de trabajo sucio, desordenado y lleno de elementos ajenos a la labor que se desarrolla, da la sensación de desorden, descuido y desorganización, no solo atribuible al responsable de la atención que ocupa el lugar sino a la oficina.

Buscamos ofrecer a la ciudadanía, a través del orden y la pulcritud de todos los puestos de trabajo, una sensación de armonía y eficiencia en el desempeño de la labor.

El puesto de trabajo desde donde se atiende a la ciudadanía debe estar siempre bien presentado. Para esto se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Mantenga su puesto ordenado, limpio, despejado y presentable a la vista.
- Evite ingerir bebidas y alimentos en el módulo de atención; se puede adecuar otro ambiente de la oficina para este fin.
- Evite utilizar artículos que generen distracción y puedan demostrar falta de interés en la atención.
- Guarde cuidadosamente sus artículos personales y que queden fuera del alcance visual de la ciudadanía.
- Realice o solicite el mantenimiento de las instalaciones, con el fin de conservarlas en buen estado.

XII. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley N° 26520, Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo
- Reglamento de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo
- Código de Ética de la Defensoría del Pueblo, aprobado por Resolución Administrativa N° 026-2013/DP
- Protocolo de Actuaciones Defensoriales, aprobado por Resolución Administrativa N° 047-2008/DP-PAD
- Normas para la ejecución y registro de las acciones itinerantes defensoriales en la Defensoría del Pueblo, aprobado por Resolución Administrativa N° 040-2010-DP/PAD
- Defensoría del Pueblo. (2015). *Los enfoques de género e interculturalidad en la Defensoría del Pueblo*
- Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, Aprobación del Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016
- Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM, que aprueba el "Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades e la administración pública"
- Decreto Supremo N° 003-2015-MC, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural
- Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres
- Ley N° 27408, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores, en los lugares de atención al público y sus modificatorias
- Solicitantes al Día – CAD (2010). "Diseño de instructivo para mejora de la atención a la Ciudadanía en las entidades públicas a nivel nacional". Informe de consultoría elaborado para la Secretaría de Gestión Pública con el apoyo del Programa de Modernización de la Descentralización.
- Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile. (2008). "Sistema Integral de atención a cliente(a)s, usuarios(a)s y beneficiario(a)s". Guía metodológica.
- Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000