



RESOLUCIÓN DIRECTORAL

N° 001- 2017-PRODUCE/DVMYPE-I/DGITDF

Lima, 27 de febrero de 2017

VISTOS: La Resolución Ministerial N° 091-2017-PRODUCE y el Informe N° 001-2017-PRODUCE/DVMYPE-I/DGITDF/DDF-CDE; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante el Decreto Legislativo N° 1047, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción y sus modificatorias, en adelante la LOF del Ministerio, se determina y regula el ámbito de competencia, las funciones rectoras y específicas y, la estructura básica del Ministerio de la Producción, así como sus relaciones de articulación y coordinación con otros niveles de gobierno;

Que, el artículo 108 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción, aprobado mediante Decreto Supremo N° 002-2017-PRODUCE, en adelante el ROF del Ministerio, establece que la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización - DGITDF es el órgano técnico normativo de línea, responsable de identificar las tendencias en materia de innovación, aplicación de tecnologías para el sector productivo y, fortalecimiento del emprendimiento y la gestión empresarial a través de la digitalización y formalización, con un enfoque de inclusión productiva, de descentralización y de sostenibilidad ambiental, contribuyendo con su competitividad y productividad;

Que, mediante Decreto Legislativo N° 1332, Decreto Legislativo que facilita la constitución de Empresas a través de los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE, se dispuso optimizar los procesos de asesoría y asistencia técnica en la constitución de una empresa a través de los CDE calificados y autorizados por el Ministerio de la Producción, a fin de promover la formalización empresarial;

Que, por Resolución Ministerial N° 091-2017-PRODUCE se establece las condiciones para la implementación y operatividad de los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE, calificados y autorizados por el Ministerio de la Producción;

Que, la citada Resolución crea el Comité de Calificación encargado de Evaluar y calificar las solicitudes para obtener la condición de CDE presentadas por las instituciones públicas y privadas, incluyendo las notarías;

Que, en ese sentido el artículo 3° establece que los CDE operan de acuerdo al Manual Operativo y al Protocolo de Atención, aprobados mediante Resolución Directoral



de la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización del Ministerio de la Producción;

Que, en virtud al Informe N° 001-2017-PRODUCE/DVMYPE-I/DGITDF/DDF-CDE, se sustenta la operatividad de los CDE, proponiéndose el Manual Operativo y el Protocolo de Atención de los CDE;

Con la visación del Director General de la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización; y,

De conformidad con lo dispuesto por el Decreto Legislativo N° 1332, Decreto Legislativo que facilita la Constitución de empresas a través de los Centros de Desarrollo Empresarial – CDE; el Decreto Legislativo N° 1047, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción y modificatorias, y el Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Decreto Supremo N° 002-2017-PRODUCE y la Resolución Ministerial N° 091-2017-PRODUCE;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobación del Manual Operativo

Aprobar el Manual Operativo de los CDE, que constan de 24 folios, mediante el cual se busca establecer lineamientos técnicos y disposiciones que describen la forma de implementar, operar y gestionar los Centros de Desarrollo Empresarial en el Perú, que como anexo forma parte de la presente Resolución.

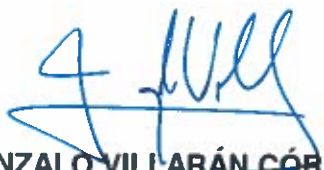
Artículo 2.- Aprobación del Protocolo de Atención

Aprobar el protocolo de Atención de los CDE, que consta de 18 folios, mediante el cual se brindan los lineamientos y procedimientos que se deben tener en cuenta durante la atención a los usuarios en todos los CDE, que como anexo forma parte de la presente Resolución.

Artículo 3.- Notificación

Notifíquese copia de la presente Resolución Directoral al Despacho Viceministerial de MYPE e Industria y a la Dirección General de Desarrollo Empresarial para conocimiento.

Regístrese y comuníquese



GONZALO VILLARÁN CÓRDOVA
Director General

Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización



PERÚ

Ministerio
de la Producción



Centro de Desarrollo Empresarial

Manual Operativo

2017



ÍNDICE

Introducción	3
I. Manual Operativo de los Centros de Desarrollo Empresarial	5
1.1 Finalidad	5
1.2 Alcance	5
1.3 Base Legal	5
II. De los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE	5
2.1 Definición	5
2.2 Objetivos	6
2.3 Misión	6
2.4 Visión	6
2.5 Operatividad:	6
2.5.1 Modelos Operativos	6
2.5.2 Responsabilidades de las instituciones participantes	7
2.5.3 Servicios ofrecidos	7
2.5.4 Estructura Organizacional	8
2.5.5 Implementación	10
III. Proceso de Atención	14
IV. Instrumentos de Medición	19
V. Indicadores	19
VI. Pérdida de condición de CDE	19
Anexo 1: Especificaciones técnicas del equipamiento	21
Anexo 2: Indicadores de CDE	26





Manual Operativo

INTRODUCCIÓN

Los Centros de Desarrollo Empresarial (en adelante CDE), nacen por la necesidad de buscar impulsar la formalización, la productividad y la competitividad de las Micro y Pequeñas (MYPE) empresas y los emprendimiento en el Perú, por medio de la provisión de servicios gratuitos de capacitación y asesoría individualizada.

El modelo de los CDE se inicia en los Estados Unidos, desde la Universidad de Texas y a la fecha constituye el principal instrumento de política para el apoyo a la MYPE (SME- Small and Medium Enterprise) en dicho país. Asimismo se basa en el Modelo D-P-T de Corea. Por ello, los CDE se crean, teniendo como base, la buena práctica de transferencia de conocimientos en gestión empresarial y formalización a nivel internacional, sobre todo en economías en donde la densidad empresarial es mayor en las pequeñas y medianas empresas (para el caso peruano 99% de las empresas son MIPYME). En tal sentido, se ha diseñado el CDE siguiendo lecciones aprendidas de experiencias locales y del exterior (Israel, Corea del Sur, Chile, Colombia y Estados Unidos).

A la fecha, se cuenta con siete (07) CDE en diversas regiones del país, implementados en colaboración con aliados estratégicos en dichas regiones, tales como: el CDE de Cuzco, implementado junto con la ONG Guamán Poma de Ayala; el CDE de Tacna, implementado con el Gobierno Regional de Tacna; el CDE de La Libertad, en alianza con la Cámara de Comercio y Producción de la Libertad; el CDE de Huancayo, en alianza con la Universidad Continental; el CDE de Lambayeque, en alianza con la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo; el CDE Ilo, en alianza con el Gobierno Regional de Moquegua y el CDE Lima, el cual opera en las instalaciones del Ministerio de la Producción.

Los beneficiarios de los CDE, son emprendedores y MYPE, quienes reciben asesorías individuales especializadas en tres temas básicos: gestión empresarial, tributación y formalización. Adicionalmente, los empresarios reciben capacitaciones grupales a través de los cursos de la plataforma Emprendedor Peruano, entre los cuales figuran los cursos de Crea y Emprende, Gestionando mi Empresa y Gestión de Tecnologías de la Información, entre otros. La Plataforma Emprendedor Peruano se implementa a través de la Dirección Mi Empresa (ahora Dirección de Digitalización y Formalización) a nivel nacional desde 2015.

En atención al Decreto Legislativo 1332 el Ministerio de la Producción autorizará a instituciones públicas y/o privadas, incluido Notarios, a operar como CDE. Mediante Resolución Ministerial (RM) 091-2017-PRODUCE se establece las condiciones para la implementación y operatividad de los CDE, calificados y autorizados por el Ministerio de la Producción. Adicionalmente, dicha RM indica que los CDE operan de acuerdo al Manual Operativo y al Protocolo de Atención, aprobados mediante Resolución Directoral de la Dirección General de Innovación, Tecnología Digitalización y Formalización del Ministerio de la Producción.

El Manual operativo se ha elaborado con el fin de facilitar la coordinación y operación de los CDE en el Perú. En su contenido se definen los lineamientos para la creación de la red de CDE; se establecen los lineamientos para la estandarización de los procesos de atención al usuario, de la gestión y manejo de la información, se plantea la estructura organizacional mínima bajo la cual debe operar y se describe las





responsabilidades de las partes y las disposiciones que permitan la implementación y funcionamiento eficiente de los Centros.

El presente documento fue diseñado por la Dirección de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización del Ministerio de la Producción.





I. MANUAL OPERATIVO DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL - CDE

El Manual operativo para el funcionamiento de los CDE es un documento comprendido por lineamientos técnicos y disposiciones que describen la forma de implementar, operar y gestionar los CDE en el Perú, basados en el modelo operativo de los Small Business Development Centers – SBDC.

1.1 Finalidad

El Manual operativo tiene como finalidad guiar las operaciones y responsabilidades que regulan el funcionamiento de los CDE. Este Manual busca brindar a la institución aliada la orientación necesaria para operar el Centro de manera exitosa, asegurando la homologación en la calidad de los servicios brindados.

1.2 Alcance

Las disposiciones e instrucciones descritas en el Manual Operativo deberán cumplirse y aplicarse por los CDE, bajo cualquier modelo de operación, y las instituciones vinculadas como aliadas.

Los Centros deberán funcionar de acuerdo a las direcciones presentadas en el Manual, sin que esto impida que cada Centro se especialice y/o brinde servicios específicos para cubrir las necesidades propias de cada región o provincia.

1.3 Base Legal

- Decreto Legislativo N° 1332, Decreto Legislativo que facilita la Constitución de Empresas a través de los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE.
- Resolución Ministerial 091-2017-PRODUCE, Establecen condiciones para la implementación y operatividad de los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE.
- Resolución Directoral N° 001-2017-PRODUCE/DVMYPE-I/DGITDF, que aprueba el Manual Operativo y Protocolo de Atención de los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE.

II. DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL - CDE

2.1 Definición

Los CDE brindan asesoría y asistencia técnica con el propósito de facilitar la constitución de empresas, a fin de promover la formalización empresarial, en aplicación de lo dispuesto por el artículo 1 del Decreto Legislativo N° 1332, Decreto Legislativo que facilita la constitución de empresas a través de los Centros de Desarrollo Empresarial – CDE.

Así mismo, los CDE brindan servicios de desarrollo empresarial para la promoción del crecimiento, la productividad y la rentabilidad de las empresas, bajo un enfoque de digitalización y competitividad, de acuerdo a lo dispuesto en el numeral 6.1 del artículo 6 del Decreto





Legislativo N° 1047, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción.

2.2 Objetivos

- **Objetivo General**

Promover la formalización, la productividad y competitividad de la MIPYME, de manera que se permita su escalamiento y sostenibilidad.

- **Objetivos Específicos**

- Simplificar los procesos de formalización e incentivar la formalización de la MIPYME.
- Impulsar el crecimiento y desarrollo de las MIPYME
- Contribuir al mejoramiento de la gestión empresarial y administrativa de las MIPYME
- Fomentar la conectividad entre las empresas que hacen parte de los Centros.
- Fomentar la digitalización de las MIPYME

2.3 Misión

Impulsar la formalización, la productividad, la competitividad y el crecimiento sostenible de las MIPYME y los emprendedores, por medio de la provisión de servicios de capacitación y asesoría en formalización, gestión y articulación a redes empresariales.

2.4 Visión

Ser reconocidos como el mejor referente nacional en la provisión y articulación de servicios empresariales contribuyendo a conformar y consolidar empresas competitivas, productivas, rentables y socialmente responsables.

2.5 Operatividad

2.5.1 Modelos Operativos

El modelo de operación detalla la manera como los CDE generan valor a los usuarios.

Los CDE, autorizados por el Ministerio de la Producción, cuentan con los siguientes modelos operativos:

- **CDE Agente:** Un CDE Agente es un espacio físico, implementado por instituciones privadas o públicas en alianza con PRODUCE, donde los usuarios podrán acceder al servicio de constitución empresarial en un plazo no mayor a 48 horas y a una tarifa preferencial, así como a asesorías en constitución de empresas.
- **CDE:** Un CDE es un espacio físico, implementado por instituciones privadas o públicas en alianza con PRODUCE, donde los usuarios podrán acceder al servicio de constitución empresarial a una tarifa preferencial, así como a servicios de información, asesorías y capacitaciones grupales de forma gratuita. Mediante los CDE se busca promover la innovación, el crecimiento, la productividad y la rentabilidad de las empresas a partir de una oferta de servicios que permita su escalamiento y sostenibilidad.





2.5.2 Responsabilidades de las instituciones participantes

El Manual Operativo define las responsabilidades de las instituciones participantes en la operación de los CDE. Se describe los servicios ofrecidos y los procesos que permiten la generación de la propuesta de valor, así como los requisitos e infraestructura operacional básica requerida.

Para la operación de los CDE promovidos en el marco de las competencias y funciones de la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización se cuenta con los siguientes participantes:

- a) **Ministerio de la Producción (PRODUCE):** Tiene como objetivo el fomento y promoción del mejoramiento de la competitividad empresarial, la implementación de acciones estratégicas, así como la coordinación y concertación con programas de promoción de la competitividad empresarial, el fortalecimiento, la promoción y el incentivo de las iniciativas empresariales, el fortalecimiento de las capacidades y condiciones empresariales en los mismos y la promoción de la modernización de la MIPYME a nivel regional y sectorial.

En ese contexto, como promotor de la conformación de los CDE, cumple con las siguientes funciones:

- Calificar como CDE a las entidades que satisfagan las condiciones operativas básicas consideradas en el modelo operativo (Estructura organizacional e infraestructura).
- Definir los lineamientos estratégicos que guiarán la operación del CDE.
- Difundir y promover a los CDE a nivel nacional.
- Supervisar y monitorear la adecuada implementación y operación de los CDE.

- b) **Institución aliada:** Es la entidad autorizada por PRODUCE para operar como CDE, cumpliendo con las siguientes funciones:

- Implementar el CDE considerando las condiciones mínimas establecidas en el Manual Operativo y el Protocolo de Atención, y otros documentos aprobados por PRODUCE.
- Cumplir con las metas asignadas por PRODUCE.
- Reportar a PRODUCE periódicamente los resultados del funcionamiento del CDE, de acuerdo a los estándares establecidos por PRODUCE.

2.5.3 Servicios ofrecidos

MODELOS OPERATIVOS	SERVICIOS
CDE Agente	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en Constitución de empresas. • Constitución empresarial en un plazo no mayor a 48 horas. (*) • Tarifa preferencial para la constitución empresarial.
CDE	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución empresarial en un plazo no mayor a 48 horas. (*) • Manejo de una tarifa preferencial con Notarías para la constitución empresarial. • Atención personalizada y gratuita por un (01) asesor especializado en Formalización Empresarial, Tributación y Gestión Empresarial. Las materias de las consultas deben abarcar: <ul style="list-style-type: none"> - Formalización Empresarial: se absuelven dudas en modalidades empresariales, giro de negocios especiales, formalidades registrales, formalidades notariales, aspectos legales (societarios, laborales,





	<p>tributarios), contrataciones empresariales, contrataciones con el Estado, levantamiento de observaciones notariales y registrales, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tributación: se absuelven dudas sobre regímenes tributarios, Impuesto a la Renta, TUO de Ley IGV e Impuesto Selectivo al consumo, reglamento de comprobante de pago: Electrónicos, libros Contables: Electrónico, importación y exportación (Exporta Fácil), uso y manejo de la Clave SOL, contrataciones con el Estado, entre otros. - Gestión Empresarial: se absuelven dudas e inquietudes relacionadas elaboración de plan de negocios, análisis de estados financieros, análisis de costos, marketing, tecnologías de Información y Comunicación Empresarial, manejo de herramientas de marketing por internet, obligaciones laborales, registro de marcas, patentes, entre otros. <ul style="list-style-type: none"> • Talleres de capacitación general, con el objetivo de disminuir brechas de conocimiento y productividad, crear nuevas capacidades y habilidades; atraer a nuevos clientes con potencial de desarrollo; mantener las relaciones con clientes y contactos existentes y promover el Centro y su propuesta de valor en el territorio.
--	---

(*) El usuario deberá apersonarse al CDE con la reserva de nombre efectuada ante la SUNARP.

Nota:

El horario de atención en el CDE será de lunes a viernes, considerando 8 horas efectivas diarias, no menor a 40 horas semanales.

2.5.4 Estructura Organizacional

MODELOS OPERATIVOS	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
CDE Agente	<p>El CDE Agente deberá contar al menos con un (01) asesor, el que ejercerá las funciones de acuerdo a las direcciones estipuladas en el protocolo de atención.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Función del asesor:</u> Profesional que acompaña, de manera integral, el proceso de constitución de empresas, y con experiencia para brindar información sobre formalización empresarial. • <u>Perfil mínimo requerido del asesor:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Egresado de las carreras de Administración, Contabilidad, Derecho, Economía y/o afines. - De preferencia con actividades relacionadas en atención al público y/o afines a las funciones a desempeñar. • <u>Espacio y tiempo de atención:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio donde se ubicará el asesor en formalización y constitución de empresas. No requiere una ubicación específica en las instalaciones por lo que puede ser situado en un lugar donde se aproveche mejor el espacio del local. El tiempo máximo para la atención de constitución de empresas es de 30 minutos. Se puede ampliar el tiempo y número de constitución de empresas de acuerdo a la afluencia de gente y el número de especialistas en formalización. Esto queda a criterio de la institución aliada (Notaría).





CDE

El CDE deberá contar al menos dos (02) asesores, los que ejercerán las tareas de acuerdo a las direcciones estipuladas en el protocolo de atención.

- Función de los asesores: Egresados que acompañan de manera integral el proceso de constitución de empresas, y con experiencia para brindar información sobre formalización empresarial, tributación y gestión empresarial.
- Perfil mínimo requerido del asesor en formalización y tributación:
 - Egresado de las carreras de Administración, Contabilidad, Derecho, Economía y/o afines.
 - De preferencia con actividades relacionadas en atención al público y/o afines a las funciones a desempeñar.
- Perfil mínimo requerido del asesor en Gestión Empresarial:
 - Egresado de las carreras de Administración, Contabilidad, Derecho, Economía y/o afines.
 - Experiencia general de tres (03) años en el sector Público o Privado.
 - Experiencia específica de un año (01) en asesoría empresarial.
 - De preferencia con actividades relacionadas en atención al público y/o afines a las funciones a desempeñar.
- Espacio y tiempo de atención:
 - Espacio de constitución Empresarial, asesoría en Formalización y Tributación: Espacio donde se ubicará el asesor en formalización y constitución de empresas. No requiere una ubicación específica en las instalaciones por lo que puede ser situado en un lugar donde se aproveche mejor el espacio del local. El tiempo máximo para la atención de constitución de empresas es de 30 minutos. Se puede ampliar el tiempo y número de constitución de empresas de acuerdo a la afluencia de gente y el número de especialistas en formalización. Esto queda a criterio de la institución aliada.
 - Espacio de asesoría en gestión empresarial: Espacio donde se ubica el asesor en Gestión Empresarial. No requiere una ubicación específica en las instalaciones por lo que puede ser situado en un lugar donde se aproveche mejor el espacio del local, de preferencia cerca a los módulos de Formalización. El tiempo máximo de atención de un usuario por el asesor en Gestión Empresarial es de 30 minutos. Se puede ampliar el tiempo de atención de acuerdo a la afluencia de gente y el número de asesores. Esta queda a criterio de la institución aliada.





2.5.5 Implementación

Para la operatividad de un CDE se deberá garantizar el espacio físico, el equipamiento y la mueblería necesaria, estableciéndose compromisos entre las instituciones intervinientes, de acuerdo a lo siguiente:

MODELOS OPERATIVOS	INSTITUCIÓN	COMPROMISO PARA SU IMPLEMENTACIÓN
CDE Agente	Operador del CDE Agente	<p>a) <u>Espacio Físico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El espacio deberá permitir la habilitación de un (01) módulo de atención, contar con espacio de espera y deberá estar adecuado a las necesidades del Centro. <ul style="list-style-type: none"> - Área mínima para módulo de atención: 4.5 m². - Área mínima de espera: se considera 1.20 m² por persona. • Deberá contar con las habilitaciones requeridas para la atención al público, de acuerdo a Ley. • El aliado se responsabiliza por el pago de los servicios de luz, agua, telefonía e internet, que posibiliten el adecuado funcionamiento del CDE Agente. <p>b) <u>Equipamiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un (01) computadora de escritorio. <ul style="list-style-type: none"> - Para verificar que la máquina esté funcionando adecuadamente se pone como estándar la velocidad de ingreso a Excel y la apertura de una hoja nueva a máximo 12 segundos. - La máquina debe contar con antivirus válido y recibir mantenimiento preventivo al menos 1 vez cada 6 meses. - Monitor debe poder rotar para que el proceso esté siempre a la vista del atendido. • Un (01) impresora láser monocromática. <ul style="list-style-type: none"> - Con cargo a definirse el documento a ser impreso. • Conexión a internet. <ul style="list-style-type: none"> - Para verificar que la navegación esté funcionando adecuadamente se pone como estándar la velocidad de descarga a la web del Ministerio (http://www.produce.gob.pe) a máximo a 10 segundos y Google (http://www.google.com) a 5 segundos. - Se recomienda que exista una red WIFI de uso libre para el público para que el usuario pueda consultar su correo u otra información que fuera necesaria durante el proceso mismo de atención. <p>c) <u>Personal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un (01) Asesor que acompaña de manera integral el proceso de constitución de empresas, y con experiencia para brindar información sobre formalización empresarial. <p>d) <u>Cumplir con los instrumentos brindados por PRODUCE:</u></p>





		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manual operativo: Documento comprendido por lineamientos técnicos y disposiciones que describen la forma de implementar, operar y gestionar los Centros de Desarrollo Empresarial.</i> • <i>Protocolo de atención: Se brindarán los lineamientos que se deben seguir para mantener la calidad del servicio.</i> • <i>Sistema Informático de Seguimiento y Gestión.</i>
	<p>PRODUCE</p>	<p>a) <u>Plataforma de constitución empresarial (ventanilla única):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Se otorgará el software y hardware del sistema</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Lector para la identificación biométrica, a través del sistema AFIS de RENIEC.</i> - <i>Tarjeta con lectora de certificados digitales.</i> - <i>Token criptográfico para generación de certificados digitales.</i> - <i>Canal digital para la conexión con los notarios, incluyendo videoconferencia.</i> - <i>Instalación y capacitación del personal que lo utilizará.</i> <p>b) <u>Aplicación de la identidad visual del local de atención.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Se instalarán materiales visuales, como letreros de atención acrílicos, banners, y vinilos.</i> <p>c) <u>Capacitación al asesor designado para el proceso de constitución empresarial.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Se brindará capacitación y acompañamiento por parte del personal designado por PRODUCE.</i> <p>e) <u>Otros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Acceso a clave SOL de SUNAT.</i> • <i>Acceso al Sistema de Publicidad Registral en Línea, para la Búsqueda y Reserva de Nombre.</i>
<p>CDE</p>	<p>Operador del CDE</p>	<p>a) <u>Espacio Físico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El espacio deberá permitir la habilitación de dos (02) módulos de atención y deberá estar adecuado a las necesidades del Centro.</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Área mínima para dos (02) módulos de atención: 9 m².</i> - <i>Área mínima de espera: se considera 1.20 m² por persona.</i> • <i>De preferencia estratégicamente ubicado para el fácil acceso de los empresarios.</i> • <i>El aliado se responsabiliza por el pago de los servicios de luz, agua, telefonía e internet, que posibiliten el adecuado funcionamiento del CDE.</i> • <i>El local deberá contar con servicios higiénicos para el público.</i> • <i>Se deberá prever que eventualmente el Centro deberá contar con un salón/auditorio para el dictado de las</i>





capacitaciones grupales con capacidad para 30 asistentes.

b) Equipamiento:

- Dos (02) computadoras de escritorio con las siguientes capacidades mínimas:
 - Para verificar que las máquinas estén funcionando adecuadamente se pone como estándar la velocidad de ingreso a Excel y la apertura de una hoja nueva a máximo 12 segundos.
 - Las máquinas deben contar con antivirus válido y recibir mantenimiento preventivo al menos 1 vez cada 6 meses.
 - Monitor debe poder rotar para que el proceso esté siempre a la vista del atendido.
 - Se recomienda que las máquinas estén conectadas por cable.
- Un (01) impresora láser monocromática.
 - Con cargo a definirse el documento a ser impreso.
- Conexión a internet:
 - Para verificar que la navegación esté funcionando adecuadamente se pone como estándar la velocidad de descarga a la web del Ministerio (<http://www.produce.gob.pe>) a máximo a 10 segundos y Google (<http://www.google.com>) a 5 segundos.
 - Se recomienda que exista una red WIFI de uso libre para el público para que el usuario pueda consultar su correo u otra información que fuera necesaria durante el proceso mismo de atención.

c) Personal:

- Dos (02) Asesores, según perfil indicado en la parte superior del Manual, que acompaña de manera integral el proceso de constitución de empresas, y con capacidad para brindar información sobre formalización empresarial, tributación y gestión empresarial.

f) Cumplir con los instrumentos brindados por PRODUCE:

- Manual operativo: Documento comprendido por lineamientos técnicos y disposiciones que describen la forma de implementar, operar y gestionar los Centros de Desarrollo Empresarial.
- Protocolo de atención: Se brindarán los lineamientos que se deben seguir para mantener la calidad del servicio.
- Sistema Informático de Seguimiento y Gestión.





PRODUCE

- d) Plataforma de constitución empresarial (ventanilla única):
- Se otorgará el software y hardware del sistema
 - Lector para la identificación biométrica, a través del sistema AFIS de RENIEC.
 - Tarjeta con lectora de certificados digitales.
 - Token criptográfico para generación de certificados digitales.
 - Canal digital para la conexión con los notarios, incluyendo videoconferencia.
 - Instalación y capacitación del personal que lo utilizará.
- b) Aplicación de la identidad visual del local de atención:
- Se implementará la marca en el local de atención mediante la instalación de materiales visuales, como letreros de atención acrílicos, banners, vinilos y paneles publicitarios.
- c) Capacitaciones grupales:
- Se dictará un paquete de talleres empresariales a los cuales tendrán acceso gratuito los usuarios del CDE. Los temas son los siguientes: Crea y Emprende, Gestionando mi Empresa, Gestión de Relación con el Estado, Alternativas de Financiamiento y Gestión de Tecnologías de la Información. Dichos talleres serán digitalizados y colgados en una plataforma virtual a la cual se tendrá acceso por la página web de los CDE.
- d) Capacitación a asesores:
- Para garantizar la homologación y el nivel de servicio brindado, y así preservar el valor de la marca CDE e imagen de la institución operadora del CDE.
 - Capacitación en los protocolos de atención para los servicios de constitución y asesorías personalizadas.
- e) Sistema informático de servicio al cliente:
- Permitirá administrar y supervisar las relaciones con los clientes del CDE, contribuyendo a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos del Centro.
 - Permitirá el levantamiento de información y brindará reportes que evidencien el impacto generado por las intervenciones del Centro.
 - Se incluirá una capacitación en el uso del sistema.
- f) Otros:
- Acceso a clave SOL de SUNAT.
 - Acceso al Sistema de Publicidad Registral en Línea, para la Búsqueda y Reserva de Nombre.





III. PROCESOS DE ATENCIÓN

El proceso de constitución y las asesorías personalizadas se harán a través de personal debidamente capacitados, según el perfil descrito, que desempeñen su labor y ofrezcan un excelente servicios a los usuarios.

A continuación se detallan los espacios operaciones, el proceso y los tiempos de atención de ambos modelos de CDE:

MODELOS OPERATIVOS	PROCESO DE ATENCIÓN
CDE Agente	<p><i>Espacio de Constitución Empresarial y Asesoría en Formalización: espacio donde se ubicará el asesor en formalización y constitución de empresas. No requiere una ubicación específica en las instalaciones por lo que puede ser situado en un lugar donde se aproveche mejor el espacio del local.</i></p> <p><i>Sobre los requisitos y pasos para la constitución empresarial.</i></p> <p><u>Requisitos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reserva de Preferencia Registral de Registro de Personas Jurídicas de SUNARP (reserva de nombre de la empresa con 5 días útiles antes de su vencimiento). Para la búsqueda y reserva se requiere que el usuario traiga 5 posibles denominaciones sociales o nombres para su empresa. La reserva se realiza gratuitamente en a través del CDE Agente para empresas con aporte de capital menor a 1 UIT. <p>En caso de empresas con aporte de capital mayor a 1UIT deberán pagar las tasas registrales correspondientes¹ a SUNARP.</p> <p>Asimismo, las Reservas de Preferencia Registral realizadas deberán contar como mínimo con 5 días útiles antes de su vencimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • DNI de todos los intervinientes (titular o socios) vigente y libre de multas electorales, carnet de extranjería o pasaporte con autorización para firmar contratos (vigente). En caso de ser casado(a) debe presentar el DNI del cónyuge. • Objeto social: Descripción detallada de la actividad económica de la empresa (giro de negocio), si este es más de 5 líneas deberá traerlo de preferencia en USB. • Capital social: Aporte económico que realiza el titular o los socios a la empresa en efectivo, bienes o ambos (si el aporte es en bienes, se recomienda que la lista sea facilitada de preferencia en USB, considerando marca, modelo, serie y valor de cada bien en soles). <ul style="list-style-type: none"> ○ Si aporta bienes el (la) cónyuge también firmará la Escritura Pública. • Requisitos adicionales para casos especiales: Pueden solicitarse requisitos adicionales en casos especiales que deben ser presentados al momento de realizar el acto constitutivo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Certificado médico para mayores de 70 años.

¹ Valores de tasas registrales fijados por la SUNARP en proporción al valor de la UIT. Valores actuales: búsqueda S/5.00 reserva S/20.00.





- Copia literal de separación de bienes inscrita en SUNARP con antigüedad no mayor de 15 días para socios casados.
- Poderes inscritos en SUNARP (Vigencia de poder con antigüedad no mayor de 15 días)
- Testigos en caso de discapacidad.

Pasos para la constitución empresarial:

- **PASO 1:** Realizar la búsqueda y reserva de nombre de la empresa (**Reserva de Preferencia Registral de Registro de Personas Jurídicas de SUNARP**) a través del **CDE Agente (SPRL de SUNARP)** gratuitamente para empresas con **capital menor a 1 UIT**.
 - En caso de empresas con aporte de **capital mayor a 1UIT** deberán pagar las tasas registrales correspondientes² a SUNARP.
 - SUNARP comunicará al usuario y al CDE vía correo la conformidad de la reserva en 1 día (8 horas laborables).
 - De contar previamente con la Reserva de Preferencia Registral se omite este paso (reserva con un mínimo de 5 días útiles antes de su vencimiento).
- **PASO 2:** Iniciar proceso de constitución empresarial ingresando los requisitos (información) a SID Sunarp:
 - **DNI de todos los intervinientes** (titular o socios y cónyuges).
 - **Correo electrónico**
 - **Objeto social**
 - **Capital social**
- **PASO 3:** El asesor verifica los documentos ingresados y si todo está conforme genera el formato de constitución, que es entregado al usuario para validación.
- **PASO 4:** El usuario verifica y valida el formato de constitución otorgando su conformidad al CDE - Agente.
- **PASO 5:** El asesor brindará las instrucciones para la constitución empresarial del usuario:
 - Requisitos a presentar para el acto constitutivo:
 - Presencia del titular o socios de empresa (y otros intervinientes de ser necesario).
 - DNI vigente y libre de multas electorales de todos los intervinientes.
 - Comprobante de depósito de servicios notariales.
 - Requisitos adicionales solicitados en casos especiales.
 - Proforma de pago de servicios notariales y número de cuenta bancaria para pago a notaría.
 - Cita (fecha) para el titular y socios para desarrollo de acto constitutivo.
- **PASO 6:** El usuarios se acerca al CDE Agente con los requisitos solicitados para realizar el **acto constitutivo** que consiste en: la manifestación de la voluntad del titular, socios o accionistas de formar una empresa. Con este objetivo se realiza identificación de las partes, firma digital del formato de constitución y declaración jurada del capital social.

² Valores de tasas registrales fijados por la SUNARP en proporción al valor de la UIT. Valores actuales: búsqueda S/5.00 reserva S/20.00.





	<p>Con el acto constitutivo, el notario elabora y remite el testimonio digital al usuario vía correo electrónico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • PASO 7: El usuario recibe un correo electrónico indicando el recojo de su clave SOL en el CDE - Agente, donde también podrá activar su RUC. <p><i>El tiempo máximo de atención de un usuario por el asesor es de 30 minutos. Se puede ampliar el tiempo y número de constitución de empresas de acuerdo a la afluencia de gente y el número de especialistas en formalización. Esto queda a criterio de la institución aliada (Notaría).</i></p>
<p>CDE</p>	<p><i>Espacio de constitución Empresarial, asesoría en Formalización y Tributación: espacio donde se ubicará el asesor en formalización y constitución de empresas. No requiere una ubicación específica en las instalaciones por lo que puede ser situado en un lugar donde se aproveche mejor el espacio del local. El tiempo máximo para la atención de constitución de empresas es de 30 minutos. Se puede ampliar el tiempo y número de constitución de empresas de acuerdo a la afluencia de gente y el número de especialistas en formalización. Esto queda a criterio de la institución aliada.</i></p> <p><i>Sobre los requisitos y pasos para la constitución empresarial.</i></p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reserva de Preferencia Registral de Registro de Personas Jurídicas de SUNARP (reserva de nombre de la empresa con 5 días útiles antes de su vencimiento). Para la búsqueda y reserva se requiere que el usuario traiga 5 posibles denominaciones sociales o nombres para su empresa. La reserva se realiza gratuitamente en a través del CDE para empresas con aporte de capital menor a 1 UIT. <p><i>En caso de empresas con aporte de capital mayor a 1UIT deberán pagar las tasas registrales correspondientes³ a SUNARP.</i></p> <p><i>Asimismo, las Reservas de Preferencia Registral realizadas deberán contar como mínimo con 5 días útiles antes de su vencimiento.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • DNI de todos los intervinientes (titular o socios) vigente y libre de multas electorales, carnet de extranjería o pasaporte con autorización para firmar contratos (vigente). En caso de ser casado(a) debe presentar DNI del cónyuge. • Objeto social: Descripción detallada de la actividad económica de la empresa (giro de negocio), si este es más de 5 líneas deberá traerlo de preferencia en USB. • Capital social: Aporte económico que realiza el titular o los socios a la empresa en efectivo, bienes o ambos (si el aporte es en bienes, se recomienda que la lista sea facilitada de preferencia en USB, considerando marca, modelo, serie y valor de cada bien en soles). <ul style="list-style-type: none"> ○ Si aporta bienes el (la) cónyuge también firmará la Escritura Pública. • Requisitos adicionales para casos especiales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Certificado médico para mayores de 70 años. ○ Copia literal de separación de bienes inscrita en SUNARP con antigüedad no mayor de 15 días para socios casados. ○ Poderes inscritos en SUNARP (vigencia de poder con antigüedad no mayor de 15 días) ○ Testigos en caso de discapacidad.

³ Valores de tasas registrales fijados por la SUNARP en proporción al valor de la UIT. Valores actuales: búsqueda S/5.00 reserva S/20.00.



**Pasos para la constitución empresarial:**

- **PASO 1:** Iniciar proceso de constitución empresarial. Registrar al usuario en sistema CDE (crear usuario SSO) e ingresar datos para constitución empresarial (presencial en CDE o vía web).
 - Si el usuario no cuenta con correo electrónico, el asesor puede crearlo en el servidor de PRODUCE (dni@cde.produce.pe).
 - Ingresar los requisitos mínimos:
 - **DNI de todos los intervinientes** (titular o socios y cónyuges).
 - **Correo electrónico.**
 - **Objeto social:** Descripción detallada de la actividad económica (de preferencia en USB).
 - **Capital social:** Aporte económico que realiza el titular o los socios a la empresa en efectivo, bienes o ambos (si el aporte es en bienes, se recomienda que la lista sea facilitada de preferencia en USB, considerando marca, modelo, serie y valor de cada bien en soles).
 - En caso de requisitos adicionales: Completar el formulario (posteriormente presencialmente o vía web) con los requisitos solicitados en casos especiales como:
 - Certificado médico para mayores de 70 años.
 - Socios casados con separación de bienes inscrita en SUNARP.
 - Poderes inscritos en SUNARP (vigencia de poder con antigüedad no mayor de 15 días).
 - Testigos en caso de discapacidad.
- **PASO 2:** Realizar la búsqueda y reserva de nombre de la empresa (**Reserva de Preferencia Registral de Registro de Personas Jurídicas de SUNARP**) a través del CDE **gratuitamente** para empresas con **capital menor a 1 UIT**.
 - En caso de empresas con aporte de **capital mayor a 1UIT** deberán pagar las **tasas registrales correspondientes⁴** a SUNARP.
 - SUNARP comunicará al usuario y al CDE vía correo la conformidad de la reserva en 1 día (8 horas laborables).
 - De contar previamente con la Reserva de Preferencia Registral se omite este paso (reserva con un mínimo de 5 días útiles antes de su vencimiento)
- **PASO 3:** El asesor verifica los documentos ingresados y si todo está conforme genera el formato de constitución y entrega una copia al usuario para validación. Si el proceso es vía *on line* enviará una copia digital por correo electrónico.
- **PASO 4:** El usuario verifica y valida el formato de constitución dando su conformidad al CDE presencialmente o por correo electrónico.
- **PASO 5:** El asesor brindará las instrucciones para el acto constitutivo del usuario (presencialmente y por correo electrónico):
 - **Requisitos a presentar para el acto constitutivo:**

⁴ Valores de tasas registrales fijados por la SUNARP en proporción al valor de la UIT. Valores actuales: búsqueda S/5.00 reserva S/20.00.





- Presencia del titular o socios de empresa (y otros intervinientes de ser necesario).
- DNI vigente y libre de multas electorales de todos los intervinientes.
- Comprobante de depósito por pago de servicios notariales.
- Requisitos adicionales solicitados en casos especiales.
- Proforma de pago de servicios notariales y número de cuenta bancaria para pago a notaría.
- Cita (fecha) para el titular o socios para desarrollo de acto constitutivo.

- **PASO 6:** El usuario se acerca al CDE con los requisitos solicitados para realizar el **acto constitutivo** que consiste en: la manifestación de la voluntad del titular, socios o accionistas de formar una empresa. Con este objetivo se realiza identificación de las partes, firma digital del formato de constitución y declaración jurada del capital social.

Con el acto constitutivo, el notario elabora y remite el testimonio digital al usuario y al CDE vía correo electrónico.

- **PASO 7:** El usuario recibe un correo electrónico indicando el recojo de su clave SOL en el CDE, donde también podrá activar su RUC.

Espacio de asesoría en gestión empresarial: espacio donde se ubica el asesor en Gestión Empresarial. No requiere una ubicación específica en las instalaciones por lo que puede ser situado en un lugar donde se aproveche mejor el espacio del local, de preferencia cerca a al módulo de Constitución Empresarial y Asesoría en Formalización.

El proceso de asesoría en gestión empresarial consta de los siguientes pasos:

- *El asesor registra al usuario (Nombre, DNI, Datos de Contacto, Correo, Teléfono) a su llegada al módulo de atención.*
- *El asesor procede a realizar una evaluación de la situación del usuario mediante preguntas específicas, registrando la información brindada por el usuario en el sistema informático de servicio al usuario. Cada usuario contará con su historial dentro del sistema.*
- *El asesor brinda recomendaciones y/o acciones para la implementación por parte del usuario, las cuales deben quedar registradas en el Sistema informático de servicio al usuario.*
- *Antes de finalizar la asesoría, el asesor debe brindar información sobre los talleres de capacitación grupales, y registrar al usuario en caso decida participar en alguno de los talleres.*

El tiempo máximo de atención de un usuario por el asesor es de 30 minutos. Se puede ampliar el tiempo de atención de acuerdo a la afluencia de gente y el número de asesores. Esta queda a criterio de la institución aliada.

En el documento, Protocolo de Atención, se indicarán las formas y conductas que debe seguir el personal del CDE, para garantizar la homologación y el nivel de servicio brindado, y así preservar el valor de la identidad del CDE e imagen de la institución operadora del Centro.





IV. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

A través de un “Sistema Informático de Seguimiento y Gestión”, proporcionado por PRODUCE, se realizará la medición de los resultados del CDE, de manera constante y en tiempo real.

En dicho sistema quedará depositada toda la información sobre las empresas constituidas y gestión de los asesores, permitiendo medir los resultados del CDE (cualquiera de sus modalidades).

El Ministerio se encargará de brindar el acceso al sistema y la capacitación del personal del CDE en el uso del mismo.

Los Coordinadores de PRODUCE, a cargo de los CDE, tendrán acceso a la información obtenida a través de dicho Sistema, con el objetivo de realizar un seguimiento y monitoreo al funcionamiento de los CDE, y asegurar el cumplimiento de los indicadores establecidos.

V. INDICADORES

MODELOS OPERATIVOS	INDICADORES
CDE Agente	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de empresas constituidas en el CDE.</i>
CDE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de empresas constituidas en el CDE.</i> • <i>Número de empresas/personas registradas en el CDE.</i> • <i>Número de asesorías brindadas en el CDE.</i>

Las metas para estos indicadores serán establecidas periódicamente por el Comité de Calificación de los CDE. Las metas tendrán carácter diferencial teniendo en cuenta la ubicación del CDE, el potencial de usuarios a atender y número de asesores. El detalle mensual de los Indicadores han sido desarrollados en el Anexo N° 2 del presente Manual, los cuales podrán ser modificados de acuerdo a la coyuntura económica de cada región donde se ubica el CDE.

En el transcurso de la operación del Centro, el Comité de Calificación podrá establecer metas adicionales, las cuales serán comunicadas oportunamente por la Dirección de Digitalización y Formalización (DDF) mediante comunicación oficial.

VI. PÉRDIDA DE LA CONDICIÓN DE CDE

La institución pública o privada, incluido notaría, que haya sido autorizado por el Ministerio de la Producción para operar como CDE, perderá la condición de tal si incurre en los siguientes supuestos:

- Incumplimiento del Manual Operativo.
- Incumplimiento del Protocolo de Atención.
- Incumplimiento de Pago al Personal del CDE



- No utilización del Sistema Informático de Seguimiento y Gestión.
- Otras que establezca la Ley.

La pérdida de la condición de CDE será formalizado mediante el mismo instrumento que lo autorizó.

En estos supuestos PRODUCE podrá requerir el cumplimiento del pago de los recursos empleados por parte del Estado, para la operatividad del CDE, de acuerdo al numeral 2.5.5.





ANEXO 1

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL EQUIPAMIENTO

1. ITEMS:

Ítem	Descripción
01	Computadoras de escritorio
02	Impresora láser monocromático
03	Reloj marcador electrónico biométrico
04	Lector de código de barra

2. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL BIEN:

ITEM N° 01:

DETALLE	REQUERIMIENTO MINIMO NECESARIO
Velocidad de Procesador:	3.4 GHz (6ta Generación)
Número de Núcleos:	04 (08 sub procesos)
Cache:	08 MB
Arquitectura:	64 Bits
Memoria RAM	
Tipo:	DDR4
Velocidad:	2133 MHz
Capacidad instalada:	08 GB
Disco duro	
Capacidad:	01 TB de 7200 RPM
Unidad óptica	Lectora y Grabador de CD/DVD
Red LAN:	Integrado en la placa madre 10/100/1000 Mbps Gigabit Ethernet
Controlador de video	Integrado con el procesador o integrado en la placa madre del equipo
Audío	Si, integrado
Puertos:	
USB:	08 (02 USB 3.0 y 06 USB 2.0)
Red:	01
Video:	01 VGA
Salida de Audio:	01
Entrada de Micrófono	01
Teclado	USB
Mouse	USB
Chasis	Factor de Forma Reducido (Small Form Factor) Fuente de Alimentación de fábrica: 100 – 240 VAC.
Seguridad Física	Solución de seguridad física interna o externa que evite la apertura no autorizada del equipo.
Monitor	Tecnología: LED Tamaño: entre 21" a 23" Resolución: 1920 x 1080 Tiempo de respuesta: 5 ms Conexión: 01 VGA Fuente de Alimentación de fábrica: 100 – 240 VAC.
Teclado	En español (latinoamericano)





Mouse	Óptico con rueda (scroll)
Sistema Operativo	Debe incluir licencia OEM de MS Windows 10 Profesional de 64 bits, en español. La instalación del sistema operativo deberá ser realizada en una partición primaria del disco duro (con capacidad aproximada de 300 GB) dejando como partición extendida el espacio restante en blanco con formato NTFS (exceptuando la destinada para restauración)
Ofimática	Debe incluir licencia de MS Office 2016 Profesional de 64 bits en Español (el cual debe ser preinstalado) que tenga como mínimo un procesador de texto, hoja de cálculo, programa de presentaciones y un programa de correo electrónico.

ITEM N° 02:

DETALLES	VALORES MINIMOS NECESARIOS
Tecnología	Láser Monocromático
Resolución de impresión	1200 x 1200 ppp mínimo
Velocidad de impresión	40 ppm
Impresión doble cara (dúplex)	Si automático
Memoria de impresión	128 MB mínimo
Tipo de papel admitido	Hojas simples de tamaño A4
Capacidad máxima de papel	250 hojas (entre una o más bandejas)
Tipo de papel soportado	Bond, tarjetas, cartulina, sobres, etiquetas, transparencias
Ciclo mensual de trabajo	Hasta 50.000 páginas
Conectividad	USB 2.0, Wifi 802.11 b/g/n, Ethernet 10/100 Mbps
Compatibilidad	Microsoft Windows XP / 7 / 8 / 8.1 (32 o 64 bits), Mac OS X

ITEM N° 03:

DETALLES	VALORES MINIMOS NECESARIOS
Especificaciones generales	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de alta confiabilidad y simplicidad para el control del trabajo; - Funcionamiento autónomo (es decir no necesita estar conectado a una PC) - UPS con autonomía de energía de 02 horas - Procesador integrado; - Totalmente programable; - Tecnología de punta; - Firmware actualizable; - Alta velocidad de procesamiento y transferencia de datos; - Capacidad de trabajo "On Line" u "Off Line" con PC; - Capacidad de trabajo directo a servidores o sistemas operativos Windows 2003 server, Windows 2008 server, Windows XP, Windows 7. - Capacidad de restringir las marcaciones de los usuarios en determinados terminales - Trabajo directo on line con software de control de asistencia - Medidas de chasis: 120mm x 228mm x 47mm (+/- 10%) - La unidad de procesamiento deberá contar con memoria y pantalla, tecnologías (Huella Digital, proximidad y captura de imagen) e interfaces de comunicación deberán estar integradas dentro del chasis del terminal de marcación.





Tecnología de lectura	<p>Lector Biométrico (Lector de Huella)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lector de datos biométricos (huella digital) - Integrado en chasis de terminal de marcación - Memoria flash para almacenamiento (mínimo 2 Gb.) - Área de captura de imágenes: 16mm x 18 mm - Permitir almacenar una base de datos con personal autorizado (huellas) en memoria del lector. - Lector de huella: Óptico - Resolución: mínimo 500 dpi - EER Promedio: < 2.55% - Tiempo de registro: <= 1 seg. - Tempo de verificación: <= 1 seg. - Registro de Huellas: 9,000 huellas (identificación 1:N – solo huella) - Reconocimiento de huellas con rotación de $\pm 45^\circ$. - Modulo replicador de Huella. - El lector cuenta con un algoritmo biométrico de precisión y rapidez, y está presente en la lista MINEX (http://www.nist.gov/itl/iad/ig/ominex_gpl.cfm). - El lector cuenta con un algoritmo biométrico de precisión y rapidez, comprobada y certificada en pruebas publicas internacionales FVC2004 y FVC2006 o NIST MINEX. <p>Lector de tarjetas de proximidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrado en chasis de terminal de marcación. - Rango de lectura : <= 10cm - Tiempo de registro: <= 1 Segundo <p>Sistema de Captura de Imágenes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrado en chasis de terminal de marcación. - cuenta con Tarjeta de memoria flash MicroSD - Captura de fotografía al marcar con tarjetas de proximidad - Capacidad de 100,000 fotografías como mínimo (tomadas al momento de registrar su asistencia de personal) - Programa de visualización y monitoreo de imágenes, para auditoría y verificación de identidad del personal y sus marcaciones. - Aplicación cada vez que se registra la marcación y/o registro.
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en ambiente de red - Interface TCP/IP - (Ethernet 10/100 BaseT Integrada). conector RJ45 - USB 2.0 integrado - Permite el control y configuración de manera remota. - Conectividad directa (sin necesidad de PC u otro dispositivo) a servidores o sistemas operativos Windows o Linux, en modalidad de terminal. - Comunicación encriptada. - Soporte de asignación de IP fijo, opcionalmente DHCP.
Capacidad de almacenamiento de marcaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria interna para 100,000 eventos (marcaciones y/o registros de personal). - Memoria con respaldo de batería para la conservación de la data (marcaciones) por un periodo no menor a dos (2) años.
Energía	<ul style="list-style-type: none"> - Fuente de alimentación 220 Voltios. - Energía de respaldo 02 horas de autonomía para información. - Mantenimiento de marcaciones aún sin fluido eléctrico, un año.
Entrada/Salida	<ul style="list-style-type: none"> - Primera línea de control (relé).





	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de señal audible en marcación correcta, incorrecta y otras programables.
Teclado	<ul style="list-style-type: none"> - Membrana táctil de 16 teclas, matriz de 4 x 4. <ul style="list-style-type: none"> - A prueba de derrame de líquidos. - Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Digitación de password para acceso al menú interno del equipo. ✓ Programación del equipo (hora, fecha, dirección IP, máscara, test de tarjeta, registro de huella, otros).
Display	<ul style="list-style-type: none"> - 2 líneas, 16 columnas (32 caracteres en total). - Display alfanumérico. - Soporte multilinguaje. - Visualización de mensajes de usuarios por pantalla en idioma español. - Muestra de mensajes personalizados. - Visualización en tiempo real de código de tarjeta, fecha, hora, minuto, conformidad de marcación, otros programables. - Emisión de mensaje de texto en el proceso de marcación, para indicar marcación correcta, incorrecta, repetida, conformidad de marcación, otros.
Señales visuales en el proceso de marcación	<ul style="list-style-type: none"> - LED Verde 1: Marcación correcta, verificación. - LED Rojo: Marcación incorrecta, repetida, Inconformidad de marcación. - LED Amarillo: Traslado y recepción de data. - LED Verde 2: Conectividad.
Arquitectura de red.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de Hardware y Software incorporado. - Trabajo independiente (No requiere de un computador central).

ITEM N° 04:

DETALLES	VALORES MINIMOS NECESARIOS
Fuente luminosa	Diodo Láser
Modo de Exploración	Línea de Exploración única
Activación	automática por sensor de proximidad
Capacidad de decodificación	Reconocimiento automático de todos los códigos de barra estándar
Modo de Trabajo	Manual o manos libres con soporte
Interface del Sistema	Emulación teclado/teclado directo, emulación láser y cable de conexión USB
Anchura mínima de barras	0.127mm
Interface	Keyboard, conexión directa al teclado de la PC.
Golpes	Diseñado para aguantar caídas desde 1.5m

MODELOS REFERENCIALES**ITEM N° 01:**

Marca: HP

Modelo: EliteDesk 800 G2

Link: http://h20628.www2.hp.com/km-ext/kmcsdirect/emr_na-c04832374-1.pdf

Marca: LENOVO

Modelo: ThinkCentre M800 SFF



Link:

http://www.lenovo.com/shop/emea/content/pdf/ThinkCentre/MSeries/2015/EMEA_DS_ThinkCentre%20M900_M800_ES.pdf

ITEM N° 02:

Marca: HP

Modelo: M606N

Link: http://h71016.www7.hp.com/html/pdfs/HP_LaserJet_Enterprise600M602.pdf

Marca: Brother

Modelo: HL-5470DW

Link: <http://www.brother.com.pe/es-PE/Impresoras/68/ProductDetail/HL5470DW/Specifications>





ANEXO 2

INDICADORES DE CDE

CDE Agente

Indicador	Meta Mensual*
Número de empresas constituidas por CDE Agente	80

*Las Meta es un promedio del total de constituciones en todos los CDE Agente, entre el número de CDE Agentes en operación, considerando que hay zonas con mayor y menor afluencia de usuarios, respectivamente.

CDE

Indicador	Meta Mensual**
Número de empresas constituidas por CDE	80
Número de empresas/personas registradas por CDE	400
Número de asesorías brindadas por CDE	500

**Las Metas son promedios del total de constituciones, personas registradas o asesorías de todos los CDE, entre el número de CDE en operación, considerando que hay zonas con mayor y menor afluencia de usuarios, respectivamente.





PERÚ

Ministerio
de la Producción



CENTRO DE
DESARROLLO
EMPRESARIAL



Centro de Desarrollo Empresarial

Protocolo de Atención al Usuario del CDE

2017



Protocolo de Atención al Usuario del CDE

I. PRESENTACIÓN

El Protocolo de Atención al Usuario que se presenta en este documento se elaboraron en el contexto del proyecto “Centro de Desarrollo Empresarial”, diseñado e implementado por la Dirección General de Innovación Tecnología, Digitalización y Formalización (DGITDF) del Ministerio de la Producción (Produce).

El proyecto Centros de Desarrollo Empresarial tiene el objetivo de promover la innovación, el crecimiento, la productividad y la rentabilidad de la Mipyme, de manera que se permita su escalamiento y sostenibilidad, a través de la facilitación del proceso de constitución empresarial y formalización, así como del fortalecimiento de capacidades de empresarios y emprendedores a través de asesorías especializadas y capacitaciones.

En este sentido, este proyecto forma parte de la actual política de gobierno que busca contribuir a la formalización y digitalización de las Mipyme, así como fortalecer sus capacidades en gestión empresarial y productividad.

La ejecución del proyecto se da a través de la implementación de espacios físicos de atención al ciudadano llamados “CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL” (CDE), donde se brindan servicios de constitución empresarial a través de una ventanilla única y/o asesoramiento personalizado en formalización empresarial, tributación y gestión empresarial.

Asimismo, los CDE ofrecen servicios de fortalecimiento de capacidades para mejorar las habilidades de gestión empresarial mediante el desarrollo de talleres presenciales de capacitación impartidos por Produce.

En atención al Decreto Legislativo 1332 el Ministerio de la Producción autorizará a instituciones públicas y/o privadas, así como a los notarios, a operar como CDE.

Mediante Resolución Ministerial (RM) 091-2017-PRODUCE se establece las condiciones para la implementación y operatividad de los CDE, calificados y autorizados por el Ministerio de la Producción.

Adicionalmente, dicha RM indica que los CDE operan de acuerdo al Manual Operativo y al Protocolo de Atención, aprobados mediante Resolución Directoral de la Dirección General de Innovación, Tecnología Digitalización y Formalización del Ministerio de la Producción.

Actualmente, se cuenta con siete CDE operando en las principales ciudades del país y tiene una proyección para un futuro próximo de llegar a implementar 100 establecimientos a nivel nacional.





A raíz del aprendizaje adquirido en la operación y en función de la futura oferta de CDE y en función a lo indicado por la RM 091-2017-PRODUCE, se ve la necesidad de desarrollar el presente protocolo de atención, que formarán parte del material de capacitación de los asesores de atención al usuario.

A fin de seguir con los estándares de atención al ciudadano estipuladas por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), se han tomado en consideración las estipulaciones presentes la edición 2015 del "Manual para la mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración Pública" publicado por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM. Asimismo, se adopta su protocolo de atención.

Es importante aclarar que los protocolos son propios de la disposición y actitud de servicio, pero que están enmarcados dentro de los manuales operativos y de la normatividad correspondiente a los CDE. La implementación seguimiento y ajustes correspondientes a este protocolo es responsabilidad del área la Dirección de Digitalización y Formalización de la DGITDF.





ÍNDICE

I. Presentación	2
II. Alcance	5
III. Objetivos	5
IV. Lineamientos generales	6
1. El usuario	6
2. Escucha activa	7
3. La comunicación con el usuario	8
4. Competencias genéricas para a atención al usuario	10
Anexo 1: Protocolo de atención	13
Anexo 2: Bibliografía y Glosario	19





II. ALCANCE

El presente documento está dirigido a los asesores de atención al usuario de los Centros de Desarrollo empresarial (CDE) del Ministerio de la Producción (Produce), los que funcionarán a nivel nacional en sedes independientes a cargo de instituciones públicas, privadas y notarías, quienes serán responsables de su operación.

Su finalidad es dar a conocer los lineamientos y procedimientos que se deben tener en cuenta durante la atención a los usuarios en todos los CDE, ya que con la aplicación de este Protocolo de Servicio en Atención al Usuario se logrará fortalecer la imagen corporativa de los CDE, se generará un estándar de atención, así como la optimización del servicio integral, lo cual garantizará la confianza de los usuarios del CDE, así como el compromiso y sentido de pertenencia de los asesores de servicio.

De igual manera, y basándonos en el protocolo de atención al usuario, busca tener una participación activa y una mejora continua en el manejo de situaciones que se presenten en el día a día por los distintos medios de contacto, a través de los cuales se dará solución a cada uno de los requerimientos generados.

III. OBJETIVOS

- Implementar el Protocolo de Atención al Usuario para definir los parámetros relacionados con nuestras comunicaciones internas o externas y sus correspondientes canales para garantizar una adecuada y oportuna respuesta.
- Proporcionar los estándares de comunicación que le permitan a cada uno de los asesores conocer el comportamiento que se espera de ellos en sus procesos de contacto con los usuarios de los CDE.
- Orientar a nuestros asesores hacia la proyección de una imagen personal en todo momento, segura, eficiente y eficaz, mejorando cada día en el esfuerzo por satisfacer de manera amable y oportuna los requerimientos que solicitan los usuarios de los CDE.





IV. LINEAMIENTOS GENERALES

1. El Usuario

El usuario(a) de los CDE es el ciudadano(a) que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por un CDE.

Los cuatro factores para una buena atención al cliente son:¹

- Presentación personal
- Sonrisa
- Amabilidad
- Educación

La atención al(la) usuario(a) y la excelencia en el servicio constituyen una de las bases fundamentales para el éxito y desarrollo de una institución que brinda servicios al público.

¿Cómo percibe el usuario nuestra atención?

Atención y servicio no son lo mismo, el(la) usuario(a) se fija en todos los detalles y reacciona ante ellos. Se debe tener en cuenta los cinco elementos básicos que el(la) usuario(a) valora para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

Los elementos básicos a tener en cuenta son²:

- **Elementos tangibles:** Como las instalaciones y los equipos de la empresa, la presentación del personal, los materiales de comunicación y la exhibición de los servicios.
- **Cumplimiento:** Implica desarrollar el servicio prometido oportunamente, es decir, lo que el(la) asesor(a) ofrece en palabras lo cumpla con la entrega del servicio.
- **Disposición:** Es ayudar a los(as) usuarios(as) a escoger el servicio, proporcionándoles una orientación para que se sienta satisfechos(as).
- **Cualidades del personal:** Los(as) asesores(as) deben demostrar que son competentes en su trabajo y capaces de inspirar confianza.

¹ FAD – CEPAM, Manual de atención al cliente, Quito, pp. 12

² Ib, pp. 12-13





- **Empatía:** Los(as) asesores(as) deben conocer al(la) usuario(a), entender sus necesidades y mantener con él(ella) una comunicación positiva y permanente.

2. Escucha activa

La escucha activa consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido. Es un elemento indispensable en la comunicación eficaz y se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente con palabras, sino también los sentimientos o ideas subyacen a lo que se está diciendo.

La escucha activa requiere, además la habilidad de escuchar, la observación y la interacción:

MIRE	ESCUCHE	PREGUNTE
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando usted atiende a alguien, evite desviar la mirada de su oyente. • Si sus ojos se distraen, su mente también lo hará. • Evite distracciones y utilice los ojos y oídos para concentrar su atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca se debe interrumpir a un(a) usuario(a) mientras habla. • Espere hasta que haya terminado para hablar y/o ayudarlo. • Recuerde que cuando el(la) usuario(a) está hablando, también está "comprando" su servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando usted hace preguntas bien pensadas, asegura al(la) usuario(a) con quien habla que usted es capaz de analizar y manejar la tarea asignada.

Fuente: Manual de atención al cliente FAD – CEPAM, 2013

Importante: Escuchar y brindar lo que el(la) usuario(a) necesita genera satisfacción, lo que se traduce en una buena reputación.

Ventajas de la escucha activa³

- Crea un **clima de confianza** y cercanía que facilita la comprensión mutua.
- Se puede comunicar aceptación e incrementar la **motivación** del usuario.
- Se reduce la **tensión**, las diferencias de criterios.
- Se **aprende** del otro.
- Se facilita la **reducción de conflictos**.
- Ayuda a tomar **mejores decisiones y con mayor seguridad**.

³ Comunicación en Cambio, *Habilidades Comunicativas III: la escucha activa*. Consulta: 23 de febrero de 2017. <http://comunicacionencambio.com/escucha-activa/>



- Se aprende a **trabajar mejor**.
- Se gana **tiempo para pensar**.
- Se estimula la **cooperación** del usuario.

Recomendaciones para mejorar la escucha activa⁴

- **No interrumpir** cuando el usuario está hablando ni **valorar o enjuiciar** las palabras del otro de inmediato.
- Comprender que no somos los únicos que hablamos, esto se traduce en **dejar hablar a los demás** sin anticiparnos a lo que nos van a decir.
- **Consideración y amabilidad** hacia las personas con quienes uno habla, esta consideración podemos demostrarla con hechos como: valorar lo que dicen, prestarles atención etc.
- Voluntad de hacer que la escucha sea **parte activa del proceso de comunicación**, ser conscientes de que debemos escuchar y mostrar a la otra persona que queremos escucharla, con mensajes no verbales como asentimientos de cabeza, mirada centrada en la persona que habla.
- Aprender a **escuchar entre "líneas"**, en algunos mensajes que escuchamos es igual de importante lo que dicen que lo que no dicen, debemos estar atentos a ver lo que se dice entre líneas en una conversación.
- **No adoptar una actitud hostil ni emocional** mientras se escucha, esto impedirá que la persona se sienta escuchada, porque puede hacerle sentir incómoda.
- Aprender a **evitar las distracciones**, si sabemos que es demasiado tarde y nos tenemos que marchar, sin embargo, deseamos escuchar lo que nos dicen, debemos evitar mirar el reloj constantemente, pues al final estaremos más atentos del reloj que de la otra persona.
- Especialmente, cuando el otro tiene un problema, hay que **escucharle con mayor interés**. Es el momento de aplicar la escucha activa, pues la otra persona necesita ser escuchada y comprendida.

3. La comunicación con el usuario

La comunicación es uno de los aspectos más importantes en la atención al usuario(a), esta se puede dar de forma verbal y no verbal.

⁴ Ib





Comunicación verbal⁵

La comunicación verbal se caracteriza por el uso de palabras en forma hablada o escrita para transmitir un mensaje. En el caso de la comunicación verbal vía oral se deben cuidar ciertos aspectos en cuanto al tono de voz:

Chillona	Denota descortesía
Quebradiza	Denota tristeza o inseguridad
Serena	Denota seguridad y comprensión
Fuerte	Denota autoridad

Fuente: Manual de atención al cliente FAD – CEPAM, 2013

- **El volumen o intensidad de la voz:** Al gritar se producen sonidos muy desagradables. Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial. Nunca se hablará en voz demasiado alta.
- **El acento:** Ha de utilizarse para pronunciar con claridad.
- **El tono y la entonación:** No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.
- **El uso del lenguaje:** No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el(la) usuario(a). Utilizando el lenguaje correctamente, hemos de adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel.
- **Saber escuchar:** Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el(la) usuario(a). y el (la) asesor(a).

Comunicación no verbal⁶

Este tipo de comunicación llamado “lenguaje corporal”, se produce en situación cara a cara, ya que la comunicación se da partir de los gestos que expresan emociones y sentimientos. Por lo que se sugiere tener conciencia y cuidado sobre los siguientes gestos:

- **Expresión facial:** Para el(la) asesor(a) es conveniente conservar la sonrisa, pues demuestra acuerdo y entendimiento con quienes la intercambian.
- **Contacto ocular:** La mirada puede abrir o cerrar los canales comunicativos. Es una señal de comunicación, mientras que una mirada directa, pero no insistente, ni fija, puede ser un gran apoyo en la situación de comunicación con el(al) usuario(a).

⁵ FAD – CEPAM, Manual de atención al cliente, Quito, pp. 14-13

⁶ FAD – CEPAM, Manual de atención al cliente, Quito, pp. 15-16





- **Gestos y movimientos con el cuerpo:** De todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro, ya que a veces contribuyen a esclarecer en mensaje verbal poco claro.

Aspecto positivo	Aspecto negativo
Las manos abiertas indican aceptación	Las manos cerradas indican rechazo o nerviosismo
	Los brazos cruzados pueden indicar superioridad, indiferencia
	Si se mueve mucho, actitud de nerviosismo

Fuente: Manual de atención al cliente FAD – CEPAM, 2013

- **Postura corporal:** Refleja actitudes sobre uno mismo y su relación con los(as) demás.

Aspecto positivo	Aspecto negativo
Estar de pie cuando se recibe a una persona indica buena disposición	Estar de perfil o de espaldas indica rechazo

Fuente: Manual de atención al cliente FAD – CEPAM, 2013

4. Competencias genéricas para la atención al usuario

La persona que ocupa el cargo de asesor(a) de atención al usuario debe orientar, asesorar, apoyar a la ciudadanía en los servicios y procedimientos requeridos (atención directa) y brindados por los CDE, cumpliendo con los estándares, lineamientos y protocolos señalados en el presente documento para asegurar un estándar de calidad en la atención de los servicios.

Así pues, existe una serie de competencias genéricas y específicas que la entidad debe evaluar a la hora de seleccionar al personal que atiende a los usuarios y que los asesores deben poseer. Dichas competencias son recogidas del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública de la SGP.

- **Competencias Genéricas⁷:**
 - **Orientación al Servicio.** Escucha con interés y empatía las necesidades del usuario para comprenderlas y atenderlas con diligencia; es cordial y respetuoso con los usuarios, siempre mostrando disposición de ayuda. Se responsabiliza por los procedimientos relacionados al servicio brindado y, de haberlos, corrige los problemas rápidamente, sin

⁷ PCM-SGP: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública 2015 pp56





PERÚ

Ministerio
de la Producción

Dirección General de Innovación, Tecnología,
Digitalización y Formalización

mostrarse a la defensiva. Hace seguimiento al servicio brindado, indaga si el usuario está satisfecho con el servicio y si se han cubierto sus expectativas.

- **Responsabilidad.** Está comprometido con los objetivos de la organización y su trabajo, realiza sus actividades con perseverancia y dedicación. Cumple con los procedimientos y normas de trabajo sin supervisión constante. Es puntual.
 - **Comunicación efectiva.** Interactúa y coordina oportunamente con información relevante o necesaria, con personas de su área y/o de diferentes áreas para cumplir con sus tareas. Se expresa con claridad y sencillez, adecuándose al nivel de comprensión del usuario; hace preguntas para asegurarse de haberse dado a entender. Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
 - **Trabajo en Equipo.** Da ideas a los demás y hace sugerencias constructivas. Atiende las sugerencias de otros aunque no coincidan las suyas, con el propósito de favorecer los resultados del equipo. Conoce las tareas o procesos de sus compañeros de área, lo que le permite brindarles ayuda, dar información o reemplazarlos cuando sea necesario. Mantiene oportunamente informado a su supervisor y/o grupo de trabajo acerca de incidencias, los avances o retrasos en las tareas con el fin de prever acciones oportunas.
 - **Iniciativa - Pro actividad.** Está alerta y se anticipa a problemas o requerimientos; busca apoyo o hasta implementa soluciones con previsión. Aporta ideas creativas o sugerencias viables para tareas, proyectos o para lograr mejoras dentro de su área de trabajo o servicios a sus usuarios. Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en otras actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.
 - **Comportamiento Ético.** Es reservado con la información confidencial que maneja respecto de sus usuarios, su órgano o unidad. Brinda información completa y veraz, y asume la responsabilidad de sus acciones. De darse una situación confusa o ambigua, prefiere apegarse a las normas y procedimientos o consultarlo con instancias superiores. Asume sus errores y demoras, comunicándolos oportunamente a su jefe y buscando soluciones adecuadas para corregirlos.
- **Competencias Específicas por la naturaleza de la función⁸**
 - **Disposición para aprender.** Formula preguntas sobre los procesos, funciones, y objetivos de su puesto y área a la que pertenece con el fin de mejorar su desempeño. Busca y analiza información útil para la ejecución de su trabajo y solución de problemas. Solicita o recibe apreciaciones y sugerencias con apertura y disposición, evalúa los resultados de su trabajo e incorpora lo aprendido a su desempeño para mejorar su ejecución posterior. Solicita o participa con interés en las capacitaciones relativas a su



⁸ PCM-SGP: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública 2015 pp57



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Dirección General de Innovación, Tecnología,
Digitalización y Formalización

trabajo para mejorar la ejecución de sus tareas. Aplica los conocimientos adquiridos en su quehacer.

- **Relaciones interpersonales y manejo de conflictos.** Mantiene una postura de tranquilidad y conciliación en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles, de presión o de confrontación. Es empático, paciente y tolerante en su relación con los demás, transmite una actitud positiva y optimista. Frente a algún problema o malentendido, conversa directamente con la persona involucrada o usuario de manera oportuna y respetuosa.
- **Adaptación al cambio.** Tolera con efectividad la variabilidad que puede darse en su carga de trabajo sin alterarse o disminuir su rendimiento. Desarrolla su trabajo con flexibilidad adaptándose a la situación particular en la que se encuentre, sin dejar de considerar las normas o procedimientos establecidos. Se adapta con apertura y rapidez a los cambios, demandas o condiciones laborales nuevas o imprevistas relacionadas con su función.
- **Planificación y organización.** Programa sus actividades priorizando las tareas más importantes, optimizando el tiempo disponible o esperado. Verifica el progreso de sus procesos de trabajo y tareas a medida que éstos se van dando. Organiza su trabajo aun cuando hay imprevistos, logrando su culminación oportuna.
- **Gestión intercultural:** Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permite a una persona comunicarse e interactuar, apropiadamente, con personas de diferentes culturas, así como entender sus cosmovisiones





ANEXO 1

PROTOCOLO DE ATENCIÓN⁹

I. OBJETIVO

Estandarizar la atención que se brinda a los ciudadanos cuidando que se cumpla las políticas de calidad establecidas en las diversas entidades públicas.

II. ETIQUETA DE CONDUCTA E IMAGEN INSTITUCIONAL

a) Recomendaciones generales

- Mantener siempre un trato respetuoso y cordial para los compañeros de trabajo, a pesar de la familiaridad del trato diario.
- En todo momento, llevar el uniforme limpio, debidamente arreglado, planchado mostrando el pin de identificación.
- Al comunicarse entre el personal se debe en cuenta:
 - Acercarse a la persona para comunicarse directamente o a través de la línea telefónica
 - Mantener un trato amical y respetuoso.
 - No está permitido gritar o levantar la voz para ser escuchado.
- Evitar mantener las manos en los bolsillos y tocarse con frecuencia el rostro o cabello.
- Mantener una postura erguida. No está permitido apoyarse en la pared de la entrada, en las columnas o pasillos.
- Ser disciplinado, esto no significa estar serio, sino por el contrario ser y estar alegre y asequible.
- Ceder el paso, en especial a las mujeres, ancianos y discapacitados.
- Mantener siempre los cabellos ordenados, peinados y sujetados, evitando tener cabellos en la cara. Los ganchos o accesorios que sean colocados en el cabello deben ser, de preferencia, en color negro o azul marino.
- No está permitido comer en el área de trabajo.
- Sólo está permitido consumir alimentos (no bebidas alcohólicas) en el área de comedor.
- Asearse manos y rostro, después de las horas de refrigerio, antes de retornar al módulo de atención.
- No está permitido el uso de celulares u otro equipo audiovisual en el módulo de atención.
- Mantener el módulo de atención limpio y ordenado.

b) Recomendaciones para el saludo

- Mantener contacto visual en todo momento.
- Mantener una postura firme, pero relajada.

⁹ SGP – PCM: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública – Anexo 2 2015 pp101-110





- Mantener un rostro sonriente o de invitación. Un rostro amable calma a la persona nerviosa, ayuda a esperar al que tiene prisa y suaviza a alguien que viene a quejarse.
- Tener cuidado que las manos estén siempre limpias y no sudorosas
- El personal de atención debe seguir los siguientes pasos para saludar al ciudadano:
 1. Cuando el ciudadano se acerque al módulo de atención:
 - Si se sienta inmediatamente, proceda a iniciar la conversación.
 - Si espera ser invitado a sentarse, invítelo a sentarse en la silla del módulo y después inicie una conversación.
 - Si extiende su mano para un saludo más formal, extender la mano recíprocamente, después iniciar conversación.
 2. Si espera que se le salude extendiendo la mano, inicie el saludo extendiendo la mano y después inicie una conversación.
 3. Iniciar la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo “Bueno Días”, “Buenas Tardes”, “Buenas Noches”; e inmediatamente después dar la bienvenida “Bienvenido (a)”.
 4. Identificarse inmediatamente con su primer nombre, esperar a que el ciudadano de su nombre y optar por un trato de usted. Evitar en lo posible los títulos formales de presentación: señor, señora, señorita, joven, etc.
 5. Invitar al ciudadano que exprese la razón de su visita con las siguientes opciones de preguntas. Ejemplo:
 - ¿De qué manera puedo ayudarlo? / ¿De qué manera puedo servirlo?
 - ¿En qué el puedo ayudar? / ¿En qué le puedo servir?
 6. No está permitido saludar de la siguiente manera:
 - ¿Para qué soy bueno/buena?
 - ¿A qué ha venido usted?
 - ¿Qué desea?
 - ¿Qué quiere hacer?
 - ¿Qué pasa señor/señora?
 - Hola

c) Recomendaciones durante el servicio

- Tener muy en cuenta que la amabilidad, discreción, y sobre todo la educación.
- No entablar conversaciones muy casuales, o íntimas, que afecten la productividad de la gestión que se necesita realizar y que prolonguen el tiempo de atención.
- Promover un diálogo amigable que haga sentir al ciudadano bienvenido y cómodo para realizar la gestión.
- El asesor de servicio debe seguir los siguientes pasos para conducir la conversación con el ciudadano:
 1. Dejar en todo momento que la persona se exprese y se sienta a gusto. No interrumpir la conversación del ciudadano. Prestar atención y dejar que el ciudadano termine de expresar sus necesidades, preguntas, quejas, inquietudes, entre otros. Y atender la documentación que el ciudadano traiga si es necesario.
 2. Tener cuidado con el lenguaje corporal, minimizar los gestos faciales y corporales.
 3. Mantener contacto visual siempre que corresponda.
 4. Evitar en todo momento hacer consultas a otro asesor de servicio en caso esté atendiendo a un ciudadano, a no ser que sea el Supervisor o Coordinador. Si es





- necesario una consulta a otro asesor, ésta se debe hacerse vía telefónica, sin retirarse del módulo, a no ser que sea extremadamente necesario.
5. Ser puntual en sus respuestas, evitando ser cortante.
 6. Evitar contestar con preguntas.
 7. Comunicarse en un lenguaje claro y simple, evitando usar un lenguaje técnico.
 8. Ordenar bien la información y el material a ofrecer.
 9. Conseguir en la medida de lo posible, que el ciudadano asimile mientras escucha la información brindada.
 10. Realizar las pausas adecuadas para dar posibilidad de que la persona intervenga.
 11. Si cuando estamos atendiendo a un ciudadano suena el teléfono, pediremos disculpas a la visita, descolgaremos y nos presentaremos, atenderemos la llamada de acuerdo al protocolo de atención telefónica. No interrumpa la conversación para atender llamadas por el celular o teléfono fijo de índole personal.
 12. En caso de no tener una solución inmediata, se deriva o se busca apoyo, pero siempre tener la premisa que toda demanda debe ser respondida

El asesor de servicio debe evitar retirarse de su módulo durante la atención al ciudadano, siempre debe estar su atención y su esfuerzo enfocado en el ciudadano(a). Si tuviera que retirarse para poder proseguir con el trámite a realizar, proceder a notificarlo al ciudadano, por ejemplo, “necesito sacar una fotocopia de su documento para proseguir con la gestión del trámite. Por favor, deme un momento, con su permiso”.

Solo se puede ausentar del módulo entre atención de ciudadanos; es decir, se finaliza con la gestión de un ciudadano(a), se espera a que se retire del módulo, y se pone en pausa el sistema de administrador de colas.

¡Nunca ausentarse del módulo durante la atención al ciudadano!

d) Recomendaciones para la despedida

Al terminar la gestión con el (la) ciudadano(a), despedir al mismo con una sonrisa cálida, recordándole que su presencia ha sido importante para nosotros y esperando que haya sido de su agrado.

1. Cuidar la entonación, la expresión, y mirar a los ojos.
2. Identificarlo por su nombre, ofreciéndonos para posteriores requerimientos.
3. Ser muy cortés cuando la visita no ha sido eficaz, pidiendo disculpas o enfatizando algún punto de la respuesta (por ejemplo, donde lo derivamos).
4. Transmitir siempre la sensación de que hemos hecho todo lo que está en nuestras manos.
5. Despedirse diciendo que se está muy agradecido y si existe algún material promocional, entregarlo. El Asesor de Servicio debe entregar el formulario de *Encuesta de Servicio al Ciudadano* (por ejemplo: F001- GCA) indicándole al ciudadano dónde están los buzones. Por ejemplo, debe decir lo siguiente: *“Muchas gracias a usted, lo invitamos a participar de la Encuesta de Servicio al Ciudadano, creada con el propósito de dar un mejor servicio al ciudadano. Una vez evaluado el servicio, favor depositar la encuesta en el buzón de calidad, ubicado en ...”*



6. El Anfitrión(a) tiene la responsabilidad de despedir siempre a todos los ciudadanos que se retiran del local, de la siguiente manera:
 - Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con el reconocimiento de tiempo (mañana, tarde o noche): *Buenos días, Buenas tardes o Buenas noches.*
 - Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con: *Muchas Gracias por su visita, que tenga Ud. un buen día.*

III. ATENCIÓN DE RECLAMOS

a) Acogida de reclamo

- Ser empático: Es decir, ponerse en el lugar del usuario-cliente para lograr empatía y saber cómo éste se siente en ese momento (aunque no estemos de acuerdo). Muestre que tiene interés en su caso y que no es una molestia.
- Manténgase abierto: No enganche con el ciudadano "malhumorado y/o alterado", debe tener PACIENCIA, recuerde que un ciudadano alterado muchas veces no logra expresar con claridad su problema, se confunde o no usa las palabras adecuadas.
- No lo interrumpa antes de que termine de explicarle su problema con exactitud; escuche y pregunte todo lo necesario para comprender e identificar el nudo del problema.
- Aunque la persona grite, incluso que se exceda en las palabras, no trate de calmarlo con frases como: "no grite" o "cálmese por favor". Deje que se exprese y piense que no es contra usted su enojo, sino contra la institución.
- Errores frecuentes en esta etapa
 - Pedirle al ciudadano que se calme
 - Buscar excusas, intentando explicar por qué ocurrió dicha situación
 - Discutir sobre quien tiene la razón
 - Alterarse, subir la voz, hacer otras cosas mientras el ciudadano manifiesta su molestia

b) Determinar la necesidad – escucha activa

- Establecer en forma clara el "conflicto"; ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo? Especificar cada uno de los aspectos de la situación para poder brindar una solución adecuada, a través de preguntas cerradas.
- Demostrar interés: anote los puntos relevantes y recapitule sobre lo dicho a partir de sus notas. Es necesario que el cliente se sienta escuchado, de esa forma sentirá que su situación está "en buenas manos". Utilice frases como: *"Entiendo su problema" o "Comprendo que es importante o urgente para usted..."*

c) Búsqueda de solución

- Asumir el problema planteado por el ciudadano como propio.
- En caso de ser necesario, pedir disculpas. Aceptar errores no 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 lo tanto, tampoco responsabilice a terceros.

- Tratar de buscar una solución de común acuerdo, ofrecer al ciudadano(a) servirle en todo lo que esté al alcance, aun así la solución de su problema no refiera directamente a su ámbito.
- Ser preciso, las respuestas evasivas, poco claras, dilatan el problema y no ayudan a mejorar el estado de ánimo del (de la) ciudadano(a).
- Cumplir lo prometido. Cuando se establece un acuerdo, y se ofrece una respuesta o plazos, es necesario cumplir lo prometido, a fin de prevenir la generación de un problema mayor.
- En caso no sea posible solución alguna, poner a disposición el Libro de Reclamaciones y orientar al ciudadano para que registre su reclamación.

d) Percepción que puede tener el ciudadano

- Sus expectativas no se satisfacen mediante el servicio que recibe.
- Se encuentra disgustado con otro Asesor de Servicio que le atendió mal y asume que usted lo va a atender de la misma forma.
- Está cansado o agobiado por su situación y siente que nadie lo ayuda.
- Se siente víctima de las circunstancias generales, "siempre me atienden así...".
- Siente que si no reacciona en forma brusca, no lo van a atender.
- Siempre recibe promesas que no se cumplen.
- Se le trata con indiferencia y falta de cortesía (actitudes de desagrado y/o prejuicios).
- Primero se le dice una cosa y luego otra.
- No es escuchado.
- Se le dio una respuesta rápida, pero deficiente.
- Se le avergüenza por sus reclamos o por algo que ha hecho en forma incorrecta.
- Se le agredió y se discute con él.
- No se tiene experiencia en manejar el tipo de situación que presenta, de forma rápida y precisa.



IV. ATENCIÓN TELEFÓNICA

a) Al contestar una llamada

- Responder rápidamente. Contestar el teléfono antes del tercer "timbrado".
- Evitar continuar alguna conversación cuando se está próximo a contestar el teléfono.
- Contestar e iniciar la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo "Buenos días", "Buenas tardes", "Buenas noches"; e inmediatamente después, dar la bienvenida.
- Identificarse inmediatamente con su primer nombre: ...Susana le saluda, ¿En qué le puedo ayudar? Al saludar, ser espontáneo, hablar con voz clara y pausada.
- Una vez que el ciudadano expresa su necesidad, solicitar el nombre.
- En caso la llamada deba ser transferida al módulo de una entidad, indicar al ciudadano: "Sr. Sra. Srta. su llamada será transferida al asesor de servicio que le brindará la información requerida.



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Dirección General de Innovación, Tecnología,
Digitalización y Formalización

b) En caso sea necesario dejar a un ciudadano en espera

- Informar a el(la) ciudadano(a) el motivo por el cual va a ponerlo en espera.
- No disponer del tiempo del ciudadano, permitir que él decida si desea esperar o prefiere llamar más tarde.
- No dejar en espera a un ciudadano por más de 30 segundos. De ser necesario, retomar el llamado informando al ciudadano la causa de la espera.
- Al retomar el llamado, comenzar siempre con el nombre del ciudadano.

c) Al transferir una llamada

- Transferir solo aquellas llamadas que no pueda atender.
- Asegurarse de conocer el uso del teléfono para transferir llamadas.
- Antes de transferir el llamado, informar a el(la) ciudadano(a) la razón por la que lo va a transferir.
- A su vez, al transferir la llamada, esperar a que el compañero la atienda. Informar el nombre del ciudadano y el motivo de la llamada.
- Al recibir una llamada transferida, en primera instancia, presentarse, llamar al ciudadano por su nombre y verificar, con una breve reseña, la información que ha recibido.

d) Transmitir mensajes

- Si es necesario tomar un mensaje, escribir el nombre del ciudadano que llamó y el teléfono al cual debe responder y, en lo posible, el horario en el cual debe realizar el llamado.
- Describir, en forma clara, el mensaje.
- Repetir lo que escribió para verificar si comprendió correctamente.

e) Al terminar una llamada

- Agradecer al ciudadano su llamada: "Gracias por llamar a..., que tenga un buen día."
- En caso de ser necesario un seguimiento, informar a el(la) ciudadano(a).
- Confirmar el teléfono para poder contactarse con el(la) ciudadano(a).
- Hacer una pausa.
- Esperar que el ciudadano cuelgue antes que usted.





ANEXO 2

GLOSARIO

Calidad de atención: percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio; que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Competencia: conocimiento y experiencia que el individuo demuestra en la ejecución de ciertas tareas y/o en la solución de problemas.

Competencia intercultural: conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que le permite a una persona comunicarse e interactuar apropiadamente con personas de diferentes culturas, así como entender sus cosmovisiones. En términos prácticos, implica el aprendizaje de nuevos patrones de comportamiento, de aprender a mirarse y mirar al otro con respeto y adquirir capacidades para aplicarlos en los espacios adecuados¹⁰

Estándar de atención: modelo o patrón que permite definir, previamente, las características básicas de los procesos de atención dirigidos a la ciudadanía.

Objetivo: resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico (valor aspirado). Los objetivos son expresados en términos cualitativos y deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

Protocolo de atención: constituye el conjunto de orientaciones conductuales y actitudinales mínimas necesarias para el personal que se desempeña en procesos de interacción con la ciudadanía.

Reclamo o queja: cuando el ciudadano manifiesta su molestia ante una mala conducta del personal que atiende, una demora en el servicio o una falta de atención. Se materializa a través del Libro de Reclamaciones físico o virtual.

Servicios públicos: comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado, con contraprestación y sin contraprestación.

Servicios públicos libres de discriminación: servicios públicos donde se brinda un trato igualitario y de respeto a todas las personas, independientemente de sus características¹¹.

Servicios públicos con pertinencia cultural¹²: servicios públicos que incorporan el enfoque intercultural en su gestión y su prestación; es decir, se ofrecen tomando en cuenta las características

¹⁰ Término extraído del documento "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural, Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014)

¹¹ Servicios públicos libres de discriminación: servicios públicos donde se brinda un trato igualitario y de respeto a todas las personas, independientemente de sus características

¹² Puede encontrarse más elementos en la herramienta "Orientaciones para la Atención de servicios públicos con pertinencia cultural", de la Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014).





PERÚ

Ministerio
de la Producción

Dirección General de Innovación, Tecnología,
Digitalización y Formalización

culturales particulares de los grupos de población de las localidades en donde se interviene y se brinda atención. Para ello, adaptan todos los procesos del servicio a las características geográficas, ambientales, socio-económicas, lingüísticas y culturales (prácticas, valores y creencias) de sus usuarios e incorporan sus cosmovisiones y concepciones de desarrollo y bienestar, así como sus expectativas de servicio¹³.

Ventanilla única: canal de atención donde se permite realizar varios trámites y servicios relacionados a un proceso o sector de una o varias entidades públicas en un solo espacio físico o virtual, lo que permite agilizar los trámites y facilitar la atención e información a la ciudadanía.

Bibliografía

COMUNICACIÓN EN CAMBIO

s/f *Habilidades Comunicativas III: la escucha activa.* Consulta: 23 de febrero de 2017.
<http://comunicacionencambio.com/escucha-activa/>

FAD – CEPAM, Manual de atención al cliente, Quito

PRESIDENCIAL DE CONSEJO DE MINISTROS - SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA

2015 *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.* Lima

FUNDACIÓN DE AYUDA CONTRA LA DROGADICCIÓN (FAD) - CENTRO ECUATORIANO PARA LA PROMOCIÓN Y ACCIÓN DE LA MUJER (CEPAM)

2013 *Manual de Atención al Cliente.* Quito

¹³ Término extraído del documento "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural, Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014).