



**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL MODELO DE SERVICIO AL  
CIUDADANO EN COLPENSIONES**

**SONIA MARCELA CLAVIJO GUTIERREZ**

**Universidad EAN**  
**Facultad de estudios en ambientes virtuales**  
**MBA Administración de Empresas**  
**Bogotá, Colombia**  
**2020**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL MODELO DE SERVICIO AL  
CIUDADANO EN COLPENSIONES**

**SONIA MARCELA CLAVIJO GUTIERREZ**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Administración de Empresas**

**Director (a):**

**SANDRA XIMENA DIAZ SANCHEZ**

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de estudios en ambientes virtuales

MBA Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2020

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de  
grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

## Dedicatoria

A Dios por permitir alcanzar este logro, por darme los medios y la perseverancia para llegar al final.

A mi padre que desde el cielo me guía y a mi madre que me enseñó a luchar continuamente por lo que se quiere.

A mi pequeño Juan José, que con su nacimiento a mitad de carrera se convirtió en el motor de mi vida

A mi compañero de vida quien me apoyó incondicionalmente en este proyecto

A mi directora de trabajo de grado, Sandra Ximena Díaz Sánchez, por su asesoría continua y total disposición para culminar con éxito mi proceso formativo

## **Resumen**

A nivel mundial, el servicio al cliente ha cobrado una gran importancia, como factor diferenciador y generador de ventajas competitivas en las organizaciones. En el país a nivel público, las entidades han implementado dentro de sus nuevos enfoques modelos de servicio al ciudadano, caracterizados por asesorías completas, gratuitas y satisfactorias; y en este sentido, Colpensiones en la ciudad de Cúcuta busca ser líder en servicio, traducido, en experiencias únicas para los ciudadanos en general, cambiando los paradigmas que se tienen frente a las entidades del estado y su antecesor el Seguro Social. Es por esto, que surge la necesidad, de plantear mejoras al modelo de operación actual del punto de atención, que permitan la optimización del mismo en términos de tiempos, oportunidad, calidad y confiabilidad en el servicio.

Partiendo de la identificación de los atributos del servicio que requieren y buscan los ciudadanos en el canal presencial, se desarrolló una propuesta de optimización del modelo de servicio actual basados en un proceso de diagnóstico organizacional cuyos insumos correspondieron a la aplicación de una encuesta a los ciudadanos y una caracterización y análisis del modelo actual efectuado por el equipo de trabajo del punto de atención de Cúcuta.

Los resultados de este trabajo permitieron identificar oportunidades de mejora y diseñar las estrategias y su plan de implementación para asegurar un modelo de servicio integral. Un servicio con los estándares de calidad requeridos para responder a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, el cual después de ser implementado se espera sea un referente para replicarlo en las oficinas de Colpensiones a nivel nacional.

**Palabras claves:** asesorías, atributos, ciudadano, punto de atención, servicio.

## **Abstract**

Worldwide, customer service has become very important, as a differentiating factor and generator of competitive advantages in organizations. In the country at the public level, the entities have implemented within their new approaches models of service to the citizen, characterized by complete, free and satisfactory advice; and in this sense, Colpensiones in the city of Cucuta seeks to be a leader in service, translated into unique experiences for citizens in general, changing the paradigms that exist in the face of state entities and its predecessor, Social Security. This is why the need arises to propose improvements to the current operating model of the point of service, which allows its optimization in terms of time, timeliness, quality and reliability of the service.

Starting from the identification of the service attributes that citizens require and seek in the face-to-face channel, a proposal was developed to optimize the current service model based on an organizational diagnostic process whose inputs corresponded to the application of a citizen survey. and a characterization and analysis of the current model carried out by the work team of the Cúcuta point.

The results of this work made it possible to identify opportunities for improvement and design strategies and their implementation plan to ensure that a comprehensive service model.

A service with the quality standards required to respond to the needs and expectations of the public, which after being implemented is expected to be a benchmark to be replicated in the Colpensiones offices nationwide

**Keywords:** *Attributes, advice, citizen, points of attention and service*

## TABLA DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LISTA DE FIGURAS .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>LISTA DE TABLAS .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1.1. Antecedentes del problema.....</b>                                       | <b>15</b> |
| <b>1.2. Planteamiento del problema.....</b>                                      | <b>16</b> |
| <b>2. OBJETIVOS.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>2.1. Objetivo general .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>2.2. Objetivos específicos .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>4. MARCO DE REFERENCIA .....</b>  | <b>22</b> |
| <b>4.1. La importancia del servicio .....</b>                                    | <b>22</b> |
| <b>4.1.1 El concepto y generalidades del Servicio .....</b>                      | <b>22</b> |
| <b>4.1.2 Modelos referentes de servicio .....</b>                                | <b>26</b> |
| <b>4.1.3 Modelos de servicio en entidades administradoras de pensiones .....</b> | <b>28</b> |
| <b>4.3. Transformación del Estado y organizaciones modernas .....</b>            | <b>33</b> |
| <b>4.4. Gestión del Servicio al ciudadano.....</b>                               | <b>35</b> |
| <b>5. MARCO INSTITUCIONAL.....</b>   | <b>39</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5.1. Reseña Histórica.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>5.2. Misión.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>5.3. Visión.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>5.4. Estructura Organizacional.....</b>   | <b>42</b> |
| <b>5.5. Cadena de valor.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>5.6. Marco estratégico.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>5.7. Posición en el mercado y sector.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>6. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>6.1. Tipo de Investigación.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>6.2. Población y muestra.....</b>   | <b>54</b> |
| <b>6.3. Procedimientos y técnicas para la recolección y análisis de la información.....</b>              | <b>56</b> |
| <b>6.4. Metodología para el plan de mejora.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>  | <b>60</b> |
| <b>7.1. Caracterización del proceso.....</b>   | <b>61</b> |
| <b>7.2. Procesamiento estadístico de datos.....</b>  | <b>68</b> |
| <b>7.3. Análisis de datos.....</b>   | <b>84</b> |
| <b>8. PLAN DE INTERVENCIÓN.....</b>  | <b>87</b> |
| <b>8.1. Estrategia 1: Generación de una cultura de servicio, mediante el “PACTO POR EL SERVICIO.....</b> | <b>89</b> |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <b>8.2. Estrategia 2: Estructura de la Escuela Técnica para áreas de servicio al ciudadano.....</b>   | <b>92</b>                            |
| <b>8.3. Estrategia 3: Redefinición de protocolos de atención prioritaria .....</b>  | <b>95</b>                            |
| <b>8.4. Estrategia 4: Optimización de herramientas tecnológicas y fortalecimiento de canales alternos .....</b>                             | <b>102</b>                           |
| <b>8.5. Estrategia 5: Revisión de trámites, para determinar cuáles requieren asesoría o validaciones previas del área de servicio. ....</b> | <b>107</b>                           |
| <b>8.6. Plan de implementación de las estrategias.....</b>  | <b>111</b>                           |
| <b>8.7. Indicadores de gestión de las estrategias del plan de intervención.....</b>   | <b>114</b>                           |
| <b>9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....</b>   | <b>116</b>                           |
| <b>9.1. Recomendaciones .....</b>   | <b>117</b>                           |
| <b>9.2. Conclusiones .....</b>  | <b>119</b>                           |
| <b>10. REFERENCIAS.....</b>   | <b>120</b>                           |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| <b>Anexo 1: Encuesta de satisfacción al ciudadano .....</b>   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| <b>Anexo 2: Pacto por el Servicio .....</b>   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| <b>Anexo 3: Ficha técnica I trimestre.....</b>  | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| <b>Anexo 4: Ficha técnica II trimestre .....</b>  | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| <b>Anexo 5: Ficha técnica III trimestre.....</b>  | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| <b>Anexo 6: Ficha técnica IV trimestre.....</b>   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 El ciclo de servicio .....  | 23 |
| Figura 2 Ciclo de servicio entidades públicas.....   | 24 |
| Figura 3 Cronología Colpensiones.....  | 41 |
| Figura 4 Estructura Organizacional Colpensiones.....   | 42 |
| Figura 5 Cadena de Valor Colpensiones.....   | 43 |
| Figura 6 Mapa Estratégico Colpensiones.....  | 44 |
| Figura 7 Posicionamiento de marca .....  | 51 |
| Figura 9 Modelo de atención en Canal presencial.....   | 63 |
| Figura 10 Configuración turnos.....  | 65 |
| Figura 11 La amabilidad y actitud de los funcionarios.....   | 70 |
| Figura 12 El lenguaje respetuoso, claro y sencillo .....   | 71 |
| Figura 13 Al momento de la atención se evitaron distractores: teléfonos, celulares, audífonos, etc.<br>..... | 71 |
| Figura 14 Respeto por el turno de atención.....  | 72 |
| Figura 15 Cumplimiento de los horarios de atención.....  | 72 |
| Figura 16 El conocimiento y dominio del tema que tienen los funcionarios .....                               | 73 |
| Figura 17 Información suministrada (precisa, clara, completa).....   | 74 |
| Figura 18 Interés demostrado por los funcionarios para atender su solicitud .....                            | 75 |
| Figura 19 Presentación personal acorde con la imagen institucional .....                                     | 75 |
| Figura 20 Sencillez en los procesos para los diferentes trámites .....                                       | 76 |
| Figura 21 Claridad en los requisitos de los diferentes trámites .....  | 77 |
| Figura 22 Adopción de turnos para atención prioritaria .....   | 77 |
| Figura 23 Información brindada por los canales alternos en anteriores experiencias.....                      | 78 |
| Figura 24 El tiempo de espera para ser atendido.....   | 79 |
| Figura 25 Rapidez en la respuesta a sus solicitudes por parte del punto de atención .....                    | 80 |
| Figura 26 Cumplimiento de los tiempos para dar respuesta desde nivel central .....                           | 80 |
| Figura 27 Ubicación, espacio y facilidades de ingreso.....   | 81 |
| Figura 28 Limpieza y aseo de las instalaciones .....   | 82 |
| Figura 29 Cantidad y disposición de módulos de atención .....  | 82 |
| Figura 30 Espacio adecuado en salas .....  | 83 |
| Figura 31 Calidad general del servicio prestado .....  | 83 |
| Figura 32 La asesoría recibida en términos generales.....  | 84 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 33 Estrategias para optimización del modelo de servicio ..... | 87  |
| Figura 34 Alineación de la estrategia .....                          | 88  |
| Figura 35 Implementación estrategia Cultura de Servicio .....        | 89  |
| Figura 36 Diagrama de Flujo Estrategia 2.....                        | 94  |
| Figura 37 Incorporación zona de Servicio PAC Cúcuta.....             | 103 |

**LISTA DE TABLAS**

|   | <b><u>Pág.</u></b> |
|---|--------------------|
| Tabla 1 Modelos de servicio .....   | 26                 |
| Tabla 2 Atributos y variables del Servicio .....  | 38                 |
| Tabla 3 Objetivos Estratégicos Colpensiones .....                                       | 45                 |
| Tabla 4 Diferencias entre sistemas de pensiones .....                                   | 48                 |
| Tabla 5 Afiliados al sistema General de Pensiones .....                                 | 50                 |
| Tabla 6 Pensionados del SGP .....   | 50                 |
| Tabla 7 Roles en el Punto de Atención Cúcuta.....                                       | 61                 |
| Tabla 8 Documentos de apoyo .....   | 65                 |
| Tabla 9 Resultados de caracterización ciudadanos punto de atención.....                 | 68                 |
| Tabla 10 Diagnóstico actual.....  | 85                 |
| Tabla 11 Protocolos personas con discapacidad .....                                     | 96                 |
| Tabla 12 Planteamiento de otras acciones para fortalecimiento de canales alternos ..... | 105                |
| Tabla 13 Trámites OYA.....  | 108                |
| Tabla 14 Plan de Implementación.....  | 112                |
| Tabla 15 Indicadores .....  | 114                |

## 1. INTRODUCCIÓN

Las entidades del estado colombiano han venido fortaleciendo su capacidad operativa y de servicio en pro de su fin esencial, como garantes del cumplimiento de derechos de los ciudadanos y enfocando su gestión hacia administraciones modernas acorde con el crecimiento y los constantes cambios empresariales, que caracterizan e impactan a las organizaciones actualmente.

El plan nacional de desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad” busca una transformación de la administración pública que permita superar las barreras institucionales que existen actualmente, las cuales impiden mejorar la productividad del sector público y orientar la gestión al servicio de los ciudadanos (Departamento Nacional de Planeación , 2020) . Por su parte, la Administradora Colombiana de Pensiones-Colpensiones alineándose con las políticas de gobierno nacional se ha propuesto para el año 2022 consolidarse como una empresa que asesora y está orientada al servicio y bienestar del usuario, por lo cual, uno de sus proyectos institucionales es la certificación de calidad del servicio.

Para ello, se debe tener en cuenta que la transversalidad del proceso de servicio al ciudadano implica fortalecer la administración del servicio o gerencia del servicio de manera integral, para lograr la prestación del servicio con estándares de excelencia motivados por la persona/ciudadano en la propuesta de valor y por marcos de referencia exitosos identificados como buenas prácticas (Ministerio de Salud, 2020).

Por lo anterior, el objeto del presente estudio está enmarcado en la formulación de una propuesta de mejora del modelo actual de servicio al ciudadano, implementado en el punto de atención como canal presencial de servicio en la ciudad de Cúcuta.

Para cumplir con este propósito:

- Se hace una revisión de referentes teóricos que describen características o atributos de modelos de servicio que pueden aportar a la aplicación práctica de aquellos parámetros que establecen el modelo de gestión de servicio al ciudadano que regula las instituciones públicas como es el caso de Colpensiones; y de dicha revisión se establecen atributos referentes para el diagnóstico del servicio en la institución.
- Se caracteriza el modelo actual de servicio, con la colaboración del equipo de trabajo de la sucursal.
- Se realiza la medición de la percepción de los ciudadanos frente a la atención e información recibida en dicha oficina, para determinar las necesidades y expectativas de las personas en relación con los atributos del servicio.
- Se diseña un plan de intervención que incluye estrategias de optimización del proceso y así propender por el logro de los objetivos institucionales en la atención del ciudadano de forma más ágil, evitando reprocesos y garantizando un servicio rápido, oportuno y eficaz.

Para presentar el trabajo realizado y sus resultados, el documento se estructura de la siguiente forma:

En la primera parte se consideran los antecedentes, descripción del problema y el propósito del trabajo. También se presentan los objetivos, la justificación, el marco de referencia con los conceptos que fundamentan el estudio y el marco institucional de la empresa objeto del estudio, que en este caso corresponde a la Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones.

La segunda parte, contempla el diseño metodológico de la investigación y el diagnóstico organizacional. El diseño describe el tipo de investigación realizada, se definió la población y muestra y las técnicas y procedimientos utilizados para la recolección de la información, a través de la caracterización del proceso actual realizado por parte del equipo de trabajo de la sede y un instrumento estadístico que se aplicó a los ciudadanos que acudían al punto de atención de Colpensiones en la ciudad de Cúcuta. En el diagnóstico se presenta el procesamiento y análisis de los resultados que permitió la identificación de las oportunidades de mejora, sobre las cuales se basó el diseño del plan de acción.

En la tercera parte, se describe la intervención a través de cinco estrategias, que abarcan las diferentes oportunidades de mejora encontradas y se establece un plan para su implementación. Finalmente, se generan algunas recomendaciones para la Vicepresidencia de Servicio al Ciudadano de la entidad y unas conclusiones sobre el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **1.1. Antecedentes del problema**

Con el propósito de brindar a los ciudadanos la información permanente y la asesoría personalizada en los diferentes trámites de Colpensiones, la entidad cuenta 85 puntos de Atención al Ciudadano (PACs), organizados administrativamente a través de 8 direcciones regionales: Bogotá Centro, Antioquia, Caribe, Eje Cafetero, Santander, Occidente y Sur. De acuerdo a su volumetría los PACS están clasificados en oficinas tipo A, B y C siendo las primeras las que mayor número de ciudadanos atienden.

En la ciudad de Cúcuta, existe solo un punto de atención al ciudadano, clasificado como oficina Tipo A, adscrito a la Regional Santander, cuyo equipo de trabajo ,está compuesto en un

46% por trabajadores oficiales directamente de Colpensiones y un 54% personal de contratación tercerizada; ocasionando algunas veces que el cumplimiento de protocolos e instructivos de servicio se vea afectado, ante el desconocimiento de los mismos o la falta de compromiso y sensibilización periódica que genere una cultura de disposición permanente a la atención de los requerimientos de los ciudadanos.

Por otro lado, la oficina recibe en promedio 400 solicitudes diarias y los tiempos de espera y atención pueden alcanzar los 90 minutos dependiendo del tipo de trámite, afectando la percepción del servicio de la entidad, cuya promesa de valor ha sido estimada en 30 minutos. Pese a existir canales alternos, los ciudadanos utilizan el canal presencial y adicionalmente, los procesos y normatividades están en continuo cambio y no se genera capacitación previa a los agentes de servicio frente a las diferentes casuísticas.

Estas situaciones ocasionan que los procesos y la información que se suministra a los usuarios en algunas ocasiones no sea completa o este errada, se producen demoras en la atención y reprocesos para el usuario y la entidad, originando que el servicio no cumpla con los estándares requeridos.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Desde su entrada en operación en el año 2012, Colpensiones ha ido madurando su modelo de servicio al ciudadano, permitiendo adaptarlo a las mejoras constantes que se han ido determinando. Sin embargo, en el punto de atención de Cúcuta se han identificado atributos del servicio que no están siendo percibidos de forma satisfactoria por parte de los usuarios que asisten a dicha oficina. Debido al volumen de solicitudes diarias que se generan, el interés por la

atención de los ciudadanos este centrado en la disminución de tiempos y filas y no en brindar una asesoría integral y de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los mismos.

La entidad ha dispuesto también canales virtuales para la atención de ciudadanos, con el fin de descongestionar puntos de atención; sin embargo, se sigue prefiriendo el uso del canal presencial pese a que los servicios y asesorías brindadas en algunas oportunidades no sean oportunos, completos, accesibles y confiables.

Por lo anterior la pregunta de investigación para orientar la formulación del presente trabajo es ¿Qué acciones desarrollar para mejorar el modelo de servicio al ciudadano del punto de atención de Colpensiones en la ciudad de Cúcuta, de modo que se garantice el cumplimiento efectivo de los atributos de servicio adoptados por la entidad?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta de intervención enfocada al mejoramiento del modelo de servicio al ciudadano utilizado en el punto de atención de Colpensiones ubicado en la ciudad de Cúcuta.

### **2.2. Objetivos específicos**

- ✓ Determinar los referentes teóricos que sustentan los atributos y características de un servicio con altos estándares de calidad que pueden ser aplicables a la gestión del servicio al ciudadano, dentro de la gestión pública para evaluar el cumplimiento de los mismos en el modelo de servicio actual del punto de Cúcuta.
- ✓ Realizar la caracterización actual del modelo de servicio implementado en el punto de atención de Colpensiones, objeto de la intervención.
- ✓ Establecer la percepción actual de los ciudadanos sobre la atención, información y servicio en general que recibe en el punto de Atención de Colpensiones de la ciudad de Cúcuta.
- ✓ Diseñar una propuesta para la optimización del modelo de servicio al ciudadano para el punto de atención de Colpensiones de la ciudad de Cúcuta.
- ✓ Elaborar un plan para la implementación de la propuesta diseñada para el punto de atención al ciudadano de Colpensiones.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En consonancia con los objetivos de la Política Nacional de Servicio al Ciudadano que busca incrementar la confianza y la satisfacción de la ciudadanía, así como mejorar la efectividad, la colaboración y la eficiencia de las entidades para atender oportunamente y con calidad los requerimientos de los ciudadanos (Ministerio de Salud, 2020), los modelos de servicio al ciudadano, se estructuran, de acuerdo a los lineamientos definidos por el DAFP y los establecidos en la Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano establecidos en el Conpes 3785 (Función pública, 2019) buscando que las personas demanden cada vez más servicios que rompan el estándar de lo básico, y se mantengan las promesas de valor con atributos básicos y generen nuevos atributos diferenciadores del servicio. Los instrumentos de estas políticas evidencian la necesidad de tener esquemas de servicio con acceso a información completa y precisa y trámites sencillos.

Por otra parte, se hace relevante el estudio de otros modelos de servicio para aportar al marco de referencia que permita identificar atributos de referencia de servicio que puedan aportar a la evaluación del servicio, en la sucursal de la entidad objeto del estudio y orientar algunos elementos claves a considerar en el plan de mejora del esquema actual. Si bien es cierto, los referentes literarios que documentan diferentes modelos, se enfocan en la consecución de resultados en un mercado globalizado y de carácter privado, se presentan elementos que contribuyen a enriquecer el análisis de los resultados del diagnóstico y las acciones aplicables.

Por otro lado, entender los aspectos que influyen en las áreas de servicio al ciudadano que se configura como cliente en el caso objeto de estudio, es también un propósito del marco de referencia a fin de establecer oportunidades en las que en el contexto normativo se puedan considerar en la implementación de mejoras.

Es importante anotar, que hacer un diagnóstico del servicio de la sucursal mencionada y proponer un plan de intervención, da respuesta a los vacíos de los programas de evaluación de la calidad del servicio que tienen las empresas del estado, cuyo enfoque de equidad y bienestar atañe a toda la nación y su institucionalidad, pero que por esa misma razón no se centran en conocer las causas positivas o negativas del servicio, sino solo en el resultado.

La Sucursal de Colpensiones en la ciudad de Cúcuta, requiere fortalecer su modelo de atención, y lograr dicha diferenciación en el servicio. Para ello, se busca estar abierta al entorno y al cambio y orientar sus actuaciones hacia el ciudadano y sus necesidades de acuerdo a los fines esenciales del Estado Colombiano. El propósito es lograr una organización perceptiva cuyos colaboradores independientemente, de su tipo de contratación garanticen altos niveles de calidad humana y una cultura de servicio. Actualmente, en la operación del canal presencial, convergen varios roles de los cuales para el caso del punto y como se había mencionado anteriormente, el personal directo de Colpensiones corresponde únicamente al 46% de los colaboradores y el 54% restante pertenecen a otras empresas con las cuales la entidad tiene subcontratada algunas labores específicas, por lo cual para estos últimos se presentan rotaciones constantes y bajos niveles de capacitación en servicio, que impactan en la atención final que se brinda a los ciudadanos.

Adicionalmente, y teniendo en cuenta que al ser una oficina tipo A, que atiende en promedio diario 400 solicitudes diarias, sus tiempos de atención altos son altos, afectando negativamente la percepción de servicio por parte de los usuarios. De acuerdo a los informes del año 2019 de la Gerencia de servicio y atención al ciudadano de la entidad, en el año anterior el 2,07% de los turnos en oficinas tipo A, terminaron en estado “abandonado” es decir se retiraron de las sedes sin recibir atención y en el caso puntual de Cúcuta, el porcentaje se ubicó en el

1,62% correspondiendo a 1.205 ciudadanos en lo corrido del año(Colpensiones, 2020). El mismo informe revela, que en oficinas tipo A el 42,41% de las atenciones estuvieron fuera del rango de la promesa de valor de la entidad, estipulado en 30 minutos en el modelo de atención actual y para el caso de Cúcuta, el 13,62% se atendieron por encima de estos tiempos alcanzando tiempos promedios de 93 minutos.

Con lo anterior, la operación se ve afectada y no se garantiza el cumplimiento de los atributos requeridos en el servicio, por lo cual, se busca implementar acciones que logren comprometer a los colaboradores con el objetivo principal, disminuir tiempos de atención y lograr brindar información y un servicio completo, confiable y oportuno para todas las personas que demandan un trámite o un servicio por parte del punto de atención.

Por lo anteriormente expuesto, el propósito del presente trabajo, es presentar estrategias de mejora para el modelo de atención actual que se brinda en el punto de atención de la ciudad de Cúcuta, logrando de esta manera garantizar que el ciudadano encuentre lo que necesita, entienda lo que encuentra y se dé solución a su requerimiento durante la visita a un punto de atención, sin necesidad de recurrir a apoderados o tramitadores para gestionar sus trámites.

El desarrollo del trabajo, se realiza como iniciativa prioritaria de la Gerencia Regional Santanderes, quien considera que en el marco de las funciones del autor se proponga estrategias y proyectos, tendientes a optimizar procesos y procedimientos de servicio al ciudadano que permitan mantener y mejorar la calidad, cobertura y efectividad de los productos y servicios de la entidad mediante una gestión eficiente; por lo cual se cuenta con el respaldo de la Gerencia Regional para los Santanderes y la Vicepresidencia de Servicio al ciudadano, para que de acuerdo a los resultados obtenidos, se proponga la implementación en los puntos de atención a nivel nacional.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

En Colombia, en los últimos años, las entidades públicas han mostrado un especial interés por las mejoras en sus procesos de servicio al ciudadano buscando recuperar la confianza, credibilidad y fidelidad en la institucionalidad. Uno de los sectores que ha mostrado grandes cambios y reformas ha sido el referente con la seguridad social, y especialmente el subsector pensiones, el cual será abordado como objeto de estudio. A continuación se hará una síntesis de los resultados de la revisión bibliográfica centrada en las generalidades del servicio, una descripción de los principales referentes normativos en el campo de la seguridad social en Colombia que influyen en el servicio y el marco institucional de Colpensiones, que es la entidad sobre la cual la autora de este trabajo ha recibido el mandato para proponer mejoras al modelo de servicio de la sucursal de Cúcuta.

### **4.1. La importancia del servicio**

#### **4.1.1 El concepto y generalidades del Servicio**

Stanton, Etzel y Walker (2004, pág. 333), definen los servicios como “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” y para Méndez, Zúñiga y Preciado (2012, pág. 25) es el “conjunto de acciones interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado, el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa”.

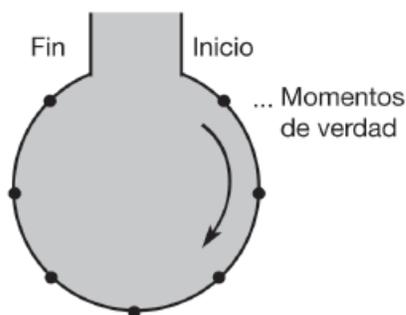
Una tendencia en el estudio del proceso de servicio son los ciclos de servicio, fundamentados en los momentos de verdad. Un momento de verdad es cualquier situación en la

que el cliente interactúa con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio (Albrecht, 2001).

En la actualidad, el tema de servicio es una práctica que se ha vuelto inevitable, permanente y necesaria. Desde la psicología organizacional se sabe que esta actitud de servicio o del buen servicio debe divisarse dentro de toda la organización, y constituirse en una pieza clave de la cultura organizacional (Botero, 2006) para crear experiencias memorables que identifiquen todas las dimensiones de calidad que aseguran que se comprende la definición de calidad de su producto o servicio (Edo, Puig, & Zornoza, 1999).

De acuerdo a diferentes autores, cuando se trata de analizar y mejorar las condiciones del servicio que presta una organización, se debe caracterizar el ciclo de servicio, el cual se configura de una secuencia estándar de eventos en que diferentes puntos de contacto de la organización promueven para atender las necesidades y expectativas del cliente. Esta secuencia empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y termina, cuando el cliente percibe la completitud del mismo (Ortega, M & Suarez, S, 2010).

**Figura 1 El ciclo de servicio**



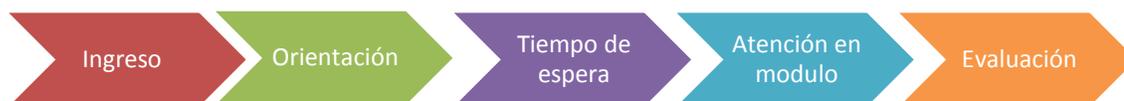
**Fuente: Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición (Duque, 2005)**

Conocer el ciclo del servicio y los momentos de verdad ayudan a la organización a entender la perspectiva del cliente y como perciben la atención que reciben de las diferentes personas en la ejecución de dicho ciclo (Albrecht, 2001).

En las entidades públicas y de acuerdo al Ministerio de Salud (2020) cuando se habla de servicio, el término tiende a relacionarse con las palabras procedimiento, atención y protocolo de atención. El concepto de procedimiento se define como la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso, la atención corresponde a la interacción y acciones de comunicación que se desarrollan a través de los diferentes canales y el protocolo de atención se refiere al conjunto de elementos documentados que dispone una organización para plasmar el modo de actuar deseado frente al ciudadano y las formalidades propias del trato como el saludo, la despedida, la mirada y los gestos, buscando unificar el criterio de lo que se considera una adecuada atención.

Ahora bien, el ciclo de servicio en entidades públicas a diferencia de entidades de servicios privados, tiene demarcado con mayor precisión los momentos de verdad, por efectos de la estandarización que promueve la Función pública. Inicia con la identificación de las necesidades y demandas de los ciudadanos y culmina cuando el ciudadano obtiene su trámite o servicio. El ciclo se compone de una serie de pasos consecutivos y se establece de la siguiente manera:

**Figura 2 Ciclo de servicio entidades públicas**



**Fuente: Programa Nacional de Servicio al ciudadano (DNP, 2018)**

Por otro lado, y como lo menciona Crandell (2008) es importante tener en cuenta algunos aspectos relacionadas con servicio que se presentan en el contexto de las empresas públicas y marcan una considerable diferencia entre estos dos sectores:

- Obligación en la prestación de servicios: la administración pública tiene la responsabilidad de gestionar y garantizar el funcionamiento de ciertos servicios sociales que no son prestados por empresas privadas. Responsabilidades en el orden jurídico, la sociedad, la economía, así como en aspectos fiscales entre otros.
- La forma en la que se concibe al destinatario del servicio en lo privado es como un cliente o consumidor, y el sector público se percibe como un ciudadano.
- La empresa pública no puede seleccionar a sus clientes: las obligaciones del servicio público son no-excluyentes.
- Mayor claridad en la gestión. Los ciudadanos y las empresas demandan una mayor transparencia en la toma de decisiones y la participación democrática en todas las fases del desarrollo de las políticas. Las empresas privadas no tienen la obligación de justificar decisiones y su funcionamiento interno.
- Presupuesto asegurado: la Administración cuenta con una gran ventaja frente al modelo privado, y es disponer de una partida presupuestaria anual asegurada.
- Organización compleja: la administración se encuentra con un complejo organigrama que debe repartirse entre Ministerios, Superintendencias, etc.
- Prima el bienestar común y el enfoque de equidad.
- Rigidez legal. Una profunda y rígida legislación administrativa dice lo que la administración puede hacer, ocasionando a veces procedimientos más lentos y complicados.

#### 4.1.2 Modelos referentes de servicio

A partir de la conceptualización del servicio y una vez revisada la literatura académica se encontraron algunos modelos de servicio que puntualizan los atributos o dimensiones que de acuerdo a los diferentes autores, definen el nivel de calidad del servicio en una organización.

**Tabla 1 Modelos de servicio**

| <b>Modelo</b>                  | <b>Autor/<br/>Año</b>                | <b>Descripción</b>  | <b>Atributos o<br/>dimensiones</b>   |
|--------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Modelo de la imagen            | Grönroos (1988)                      | La calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. | Calidad técnica<br>Calidad funcional<br>Imagen corporativa.                                    |
| SERVQUAL                       | Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) | Identificaron 10 criterios que llamaron determinantes de la calidad del servicio, modelo que fue actualizado y simplificado a una evaluación de 5 dimensiones.                  | Confianza o empatía<br>Fiabilidad<br>Responsabilidad<br>Capacidad de respuesta<br>Tangibilidad |
| Modelo de los tres componentes | Rust & Oliver (1994)                 | Establece que las percepciones de calidad no requieren experiencia con el servicio o proveedor;   | El servicio<br>El ambiente del servicio  |

| <b>Modelo</b> | <b>Autor/<br/>Año</b> | <b>Descripción</b>   | <b>Atributos o<br/>dimensiones</b> |
|---------------|-----------------------|--|------------------------------------|
|               |                       | <p>mientras que la satisfacción es puramente experiencial.</p> <p>Los autores delimitan a tres componentes: el servicio y sus características, el proceso de envío del servicio o entrega y el ambiente que rodea el servicio.</p> | El servicio entregado              |

**Fuente: Elaborado a partir de (Duque, 2005). “Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición”**

Los anteriores referentes bibliográficos permiten establecer que desde la perspectiva del cliente, la calidad percibida y su evaluación depende de las características específicas del servicio, de los clientes y del contexto en el cual se desenvuelven; luego se debe tener en cuenta, el concepto de servicio a evaluar y su caracterización (Duque, 2005).

Por ello es que las entidades que incorporan estos modelos de servicio, necesitan:

- Realizar evaluación permanentemente del servicio y en cada momento de verdad, recibiendo retroalimentación continua de sus clientes.
- Establecer programas de servicio de acuerdo a las categorías del cliente, que permitan ofrecer diferentes atributos dependiendo del segmento, situación que influyen finalmente en el precio.
- Definir atributos para asociar la ventaja competitiva como respuesta de reacción a las acciones de sus competidores.

Condiciones que difícilmente pueden cumplir las entidades públicas por las condiciones ya explicadas en el aparte anterior.

#### **4.1.3 Modelos de servicio en entidades administradoras de pensiones**

Con respecto a la revisión literaria realizada, no se encontraron casos de estudio sobre modelos teóricos de servicio específicamente en entidades públicas que presten el servicio de administración de pensiones en Colombia o referentes internacionales en las bases de datos a las que se tuvo acceso. Se encontraron dos referentes bibliográficos relacionados con modelos de servicio de entidades privadas como Profuturo AFP en Perú y Porvenir AFP en Colombia, los cuales no muestran un modelo esquematizado de servicio, sino que concluyen en presentar un conjunto de atributos asociados a la identificación de indicadores de medición de calidad del servicio y de los cuales, es pertinente mostrar sus resultados:

El modelo de servicio de Profuturo AFP (Alarcón & Samaniego, 2019, pág. 11) se sustentó en cuatro pilares, que según el negocio transformarían los procesos distribuidos en servicios diferenciados para cada canal y que fueron categorizados de la siguiente manera:

- Simplicidad y facilidad en los trámites que el cliente tiene que realizar en cualquiera de los canales no existiendo varios pasos de acción o papeles innecesarios.
- Rapidez en el procesamiento del trámite, siendo responsables el área de operaciones y dueños del proceso.
- Accesibilidad que hace referencia a que el trámite o servicio que busca el cliente, se pueda encontrar en los distintos canales.
- Seguridad en todo proceso que se realiza, generando la confianza al cliente.

En el caso de estudio realizado por la AFP Porvenir, entidad de carácter privado, la revisión literaria está basada sobre casos documentados de mejoramiento de servicio en entidades como Almaviva S.A., Unipharm , Alfa y Servientrega que muestran como a partir de la implementación de sistemas de gestión de calidad se ajustan los atributos de servicio que refieren los modelos de servicio anteriormente mencionados, y se realizan propuestas de mejoramiento del servicio en referencia a la capacitación y entrenamiento del personal tanto en productos y servicios que prestan las empresas, como también para generar estrategias de servicio y retención de clientes (Pulido, 2018).

Las características del servicio de la oficina de Porvenir en Soacha, de acuerdo con el autor del estudio, se encuentran identificadas por las siguientes condiciones:

- El servicio se produce cuando el afiliado es atendido personalmente por el ejecutivo.
- Se presta también telefónicamente para evitar desplazamientos de los afiliados.
- Intangibilidad y calidad en la atención.
- Experiencia para ofrecer el servicio.
- Planificación de las condiciones físicas, técnicas, humanas y tecnológicas en la estructura del servicio.
- El servicio en la oficina se ofrece dentro de un protocolo estandarizado donde se brinda atención, calidez, rapidez y oportunidad.
- El funcionario que atiende el requerimiento del afiliado se encarga de tramitar internamente ante las diferentes áreas para dar solución al caso.

Es importante tener en cuenta que en Colombia, para la administración de pensiones en la parte pública, la prestación del servicio está definida bajo los siguientes aspectos<sup>1</sup>:

- Se está sujeto a una serie de regulaciones y normatividades específicas, que buscan resguardar el interés público.
- Es un servicio de naturaleza pública, en el cual el cliente no paga un precio específico, y su porcentaje de cotización a la seguridad social no se ve afectado por la estructura de costos y gastos de la entidad.
- No existe competencia directa, por ser la única administradora pública del país.
- No se busca un ánimo de lucro, se antepone el interés de la sociedad en su conjunto a los fines económicos.
- La toma de decisiones del ciudadano está orientada hacia el futuro.
- El actuar de los servidores está muy condicionado a la normativa y protocolos, dada las responsabilidades disciplinarias que tienen los servidores frente a la empresa y la ley.
- Se encuentran limitantes al momento de generar ventajas competitivas en el marco del servicio, dada por las mismas normas de administración de recursos y funcionamiento de las entidades estatales.

Ahora bien, dada la naturaleza de la entidad objeto de estudio, la línea de trabajo del presente documento, es decir, el análisis de las condiciones del servicio y potenciales mejoras se deben enmarcar dentro de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano liderada por el Departamento de Planeación Nacional y apoyada en su

---

<sup>1</sup> Estas opiniones se establecen desde el conocimiento y la experiencia de la autora en relación con la prestación de servicios en la entidad objeto de estudio.

implementación por el Departamento de la Función pública, quienes implementan y adoptan un modelo de servicio al ciudadano basado en unas dimensiones o atributos del servicio, sobre los cuales se profundizará más adelante.

#### **4.2. Antecedentes de la prestación de servicios de la Seguridad Social en Colombia**

La Seguridad Social en Colombia, es un derecho fundamental orientado a proteger la vida, salud e integridad de todos los ciudadanos. Pérez (1956, pág. 35) define la seguridad social como “parte de la ciencia política que, mediante adecuadas instituciones técnicas, de ayuda, de previsión o asistencia, tiene por fin defender y propulsar la paz y la prosperidad general de la sociedad a través del bienestar individual de todos sus miembros”. Rengifo (1982) por su parte considera que es el conjunto de medidas empleadas por el estado para proporcionar paz y bienestar al hombre y liberarle de las contingencias sociales que puedan crear un estado de necesidad y la Constitución Nacional la define como un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley (Constitución Política Colombiana, 1991, art 48).

No obstante, es solo hasta la entrada de la Ley 100 donde se da una connotación más clara y completa sobre la Seguridad Social Integral, la cual es definida como “el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para mejorar la calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”

(Ley 100 , 1993, pág. 1) elementos que de acuerdo al documento CONPES 2877 (Departamento Nacional de Planeación, 1996)habían sido manejados por el Instituto Colombiano de Seguros Sociales.

La década del 80 se caracterizó por una situación de crisis: deficiencia en la prestación de servicios, desabastecimiento de suministros, desconfianza en el manejo de los recursos económicos, decaimiento financiero de la entidad, exceso de reglamentación, problemas de operación y falta de instrumentos uniformes de desarrollo administrativo (Departamento Nacional de Planeación, 1996). Para Celedón (2016), es a partir del año de 1995 y como consecuencia de la implementación de la reforma de la seguridad social puesta en vigencia con la Ley No. 100 de diciembre de 1993, que se comienza a configurar la crisis financiera del Instituto de Seguros Sociales, de los cuales es evidente al adentrarse en la operación de la institución, las falencias que llevaron a la extinción de la entidad (Mayorga, 2015).

Bajo el diagnóstico realizado por el DNP para el año 2002, la situación de la administración pública en Colombia arrojó deficiencias en procesos estructurales y la efectiva prestación del servicio a los ciudadanos. El documento CONPES No. 34565 de fecha 15 de enero de 2007, explica que la situación del ISS era insostenible (Celedon, 2016). La sostenibilidad se remite a la capacidad de la sociedad y el Estado de mantener los sistemas en funcionamiento sin ocasionar mayores inconvenientes en las cuentas fiscales (Colina, 2018).

La Ley No. 1151 de 2007 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010”, crea la Administradora Colombiana de Pensiones-Colpensiones, la cual tendría como finalidad continuar con la guarda y administración de las pensiones de los afiliados y usuarios del extinto ISS (Celedon, 2016), y es de esta forma como la entidad inicia operaciones en el año 2012, cuyo objetivo fue ofrecer un servicio eficiente y comprometido con la sostenibilidad del

régimen de pensiones del estado, como respuesta del Gobierno Nacional para afrontar los problemas estructurales que dejó el ISS derivados de la falta de planeación, manejos administrativos e incumplimiento (Mayorga, 2015).

#### **4.3. Transformación del Estado y organizaciones modernas**

La población en general tiene una nueva concepción de la administración pública y sus relaciones con la sociedad, las expectativas de los ciudadanos han evolucionado y desarrollado un mayor nivel de exigencia hacia ésta. El paradigma tradicional de Administración Pública poseía un carácter eminentemente burocrático, centrado en el cumplimiento formal de la legislación y garante de los derechos del ciudadano frente a las posibles arbitrariedades del Estado (Restrepo, 2009); sin embargo la sociedad del siglo XXI demanda un nuevo modelo de organización pública donde se actué con principios de legalidad, eficacia y eficiencia. El modelo posburocrático parte del uso común de términos como cliente, calidad, servicio, valor, incentivo, innovación, empoderamiento (empowerment) y flexibilidad (Guerrero, 2001).

Las distintas administraciones públicas de los países desarrollados están implicadas en una serie de profundos cambios y transformaciones con las que, en principio, tratan de mejorar la prestación del servicio público, así como adaptarse a los cambios del entorno existentes, en las sociedades contemporáneas (Bañón & Carrillo, 1997).

Autores como Villa, Cando, Alcoser y Ramos (2017) sostienen que actualmente, las empresas públicas están atravesando cambios importantes producto de la incorporación de programas de desarrollo institucional, tecnología y las exigencias de los usuarios y la ciudadanía en general, considera en lo referente al sector de las pensiones en Colombia, que los principales problemas son la corrupción, lentitud en los trámites y mala atención de los funcionarios;

conceptos basados en la experiencia con el antiguo Instituto de los seguros Sociales (Celedon, 2016). Para Martín-Castilla (2005) ,la conciencia social se une en la exigencia de formas de gestión y relación con el entorno más abiertas, flexibles, transparentes, democráticas y participativas, que involucren al propio ciudadano en la conformación de la dirección que se quiere dar a dichas instituciones, exigiendo transparencia en la gestión y control de los resultados.

Dentro de las estrategias del Estado por modernizar sus Instituciones, se encuentra el Programa de Renovación de la Administración Pública – PRAP, que ha evidenciado proliferación administrativa, desarticulación de los niveles del Estado, complejidad administrativa, ausencia de transparencia, ineficiencia e ineficacia y la deficiencia en los procesos estructurales de la administración (Ministerio de Salud, 2020) y de acuerdo a la investigación realizada por Farfán y Castro (2013), el conocimiento oportuno de las causas que llevan a la crisis de las empresas y en especial, de las situaciones estructurales, es vital en desarrollo del proceso preventivo de la salud empresarial. La anterior interpretación de los autores establece, que un correcto diagnóstico empresarial y unas estrategias acertadas conllevaran a una recuperación y al logro de los objetivos trazados.

El procedimiento de diagnóstico tiene como objetivo general contribuir a la integración de las decisiones en torno a los objetivos estratégicos, y mejorar el desempeño de una organización en una forma planeada y organizada para hacerla más estable, eficaz, eficiente, de mejor valor, efectiva y competitiva (Torres & Suarez , 2006). Un propósito es la interpretación de significados que le den sentido a la investigación para elaborar una guía de acción a seguir por la empresa, en su búsqueda de propuestas para mejorar la productividad y competitividad, y

la generación de proposiciones teóricas iniciales, que una vez validadas, den origen a nuevas construcciones teóricas en el campo administrativo (Mejía, Serna, & Rodríguez, 2018).

Por otro lado, las exigencias legales para la prestación de los servicios públicos en Colombia son de carácter transversal y están contenidas en diferentes instrumentos jurídicos y las iniciativas de modernización del Estado para el mejoramiento de la gestión pública (Ministerio de Salud, 2020). Para entidades como Colpensiones, donde el eje fundamental es el ciudadano es importante evaluar permanentemente la satisfacción de los usuarios mediante diagnósticos empresariales oportunos, de allí la importancia de abordar el tema de atención y experiencia del servicio para contextualizar el presente trabajo.

#### **4.4. Gestión del Servicio al ciudadano**

En las empresas públicas el estado debe ser garante de la atención de las necesidades de sus individuos y por ello Da Fonseca, Hernández, Medina y Nogueira (2014), sostienen que los ciudadanos buscan que en la gestión pública exista orden y un rumbo definidos para poder desarrollar sus capacidades individuales y las de sus organizaciones, para reconocer las razones de interés público como suyas; y quieren, buenos gestores, que alcancen los resultados esperados y en este contexto, se señala que la calidad de servicio es vista como una decisión estratégica para satisfacer las necesidades de los clientes (Araya-Castillo, 2013).

Lo anterior permite ver que el servicio conjuga características actitudinales y aptitudinales del ser y funciones/acciones derivadas de procesos y procedimientos administrativos, misionales, asistenciales (Ministerio de Salud, 2020). No es suficiente conocer las necesidades, las expectativas, las percepciones de calidad y los valores de los clientes para tener una visión profunda de los mismos (Edvardsson, Gustafsson, & Enquist, B, 2007), por eso

es importante dentro del esquema del servicio, identificar los momentos de verdad definidos como los diferentes instantes en los que un cliente hace contacto con algún aspecto de la organización y en cada una de las etapas identificadas (Mendez, Zuñiga, & Preciado, 2012).

De acuerdo con López (2015) , un servicio viene siempre acompañado de una experiencia, sea esta buena, mala o indiferente. Buena parte de lo que valora el usuario consiste en el servicio en sí, es decir, al modo de prestación, al trato que el usuario obtiene del empleado público (Boix, 1994) . Por ello, una organización pública que busque la excelencia en el servicio gestionará las actividades encaminadas al desarrollo de su estrategia en términos de procesos orientados a la satisfacción de los requerimientos de los ciudadanos (Martín-Castilla, 2005) e implementará sistemas de calidad que aporten al desempeño de la entidad y contribuyan a delinear la orientación y el ritmo de los cambios a los que habrá de responder la organización en el mediano y el largo plazo (Hernández, 2002).

Noya (2019) establece que aunque en muchas empresas es clara la importancia de tener una estrategia o un plan de experiencia del cliente, no saben cómo hacerlo ni cómo integrarlo en una estrategia de negocios holística y en el caso de las empresas que brindan servicios, en ocasiones esto se torna difícil, ya que la evaluación de lo ofertado prácticamente depende del momento de la prestación (Romero & Chávez, 2015).

Para Duque (2005) la mejor evaluación desde la perspectiva del cliente es la calidad percibida y su evaluación depende de las características específicas del servicio y desde el Estado, el establecimiento de programas de evaluación de la calidad del servicio es bastante relevante ya que tienen un enfoque de equidad y atañen a toda la nación. El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del Departamento Nacional de Planeación en el año 2013 elaboró un modelo de protocolos de servicio al ciudadano y fijó los atributos mínimos para un

buen servicio (Ministerio de Salud, 2020). Lo anterior, si bien es cierto muestra un punto de partida para reconocer los atributos o características que respaldan el servicio público, es importante garantizar que las instituciones cumplan con dichos parámetros e incluso los superen.

Por ello Romero y Chávez (2015) sostienen que la alternativa más viable para lograr la competitividad en un mercado es la calidad de los servicios y su correcta gestión permite disminuir los costos asociados a fallos internos y externos. Una de las inconformidades más comunes de los ciudadanos afiliados a Colpensiones, es el manejo de la información; lo cual se debe a la cantidad y diversidad de actores involucrados, la diversidad de ámbitos territoriales, la escasa infraestructura para el manejo de la información y la ausencia de mecanismos que permitan la actualización, consolidación y divulgación de la información, y la falta de estrategias para establecer canales efectivos de comunicación entre los diferentes actores y procedimientos sencillos para actualizar la información (Galvis, González, & Vera, 2011).

Por otro lado, y como se había mencionado anteriormente, Función Pública elabora lineamientos generales aplicables de atención al Estado y sus instituciones para los distintos canales de servicio en el marco del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, con lo cual buscan ordenar y mejorar la interacción entre los servidores públicos y los ciudadanos.

De acuerdo a los protocolos de servicio al ciudadano establecidos por el DAFP (Función pública, 2019) y los protocolos de atención internos de Colpensiones; existen una serie de características que se deben tener en cuenta para los ciudadanos que van a realizar trámites y solicitar servicios, información, orientación o asistencia relacionada con el quehacer de una entidad pública, independientemente del canal de servicio utilizado.

De acuerdo a lo anterior, se definen las siguientes variables y atributos del servicio para evaluar, en el desarrollo de esta investigación:

**Tabla 2 Atributos y variables del Servicio**

| <b>Variable</b>       | <b>Definición</b>  |
|-----------------------|--|
| Respeto               | Los seres humanos esperan ser reconocidos y valorados sin que se desconozcan las diferencias.  |
| Confiabilidad         | La información y respuesta entregada debe ser coherente, completa y sustentada frente a los procedimientos y normas que rigen la entidad.      |
| Accesibilidad         | Facilidad que la entidad y el equipo de trabajo le brindan al ciudadano para la utilización de los servicios.                                  |
| Oportunidad           | Servicio entregado en el momento adecuado, cumpliendo los términos de ley y la promesa acordada con el ciudadano.                              |
| Actitud               | Disposición de ánimo de una persona, expresada mediante formas como la postura corporal, el tono de voz o los gestos.                          |
| Claridad              | El lenguaje debe ser respetuoso, claro y sencillo.   |
| Presentación personal | Influye en la percepción que tendrá el ciudadano respecto al servidor público y la entidad. La identificación del servidor debe estar visible. |
| Puesto de trabajo     | El cuidado y apariencia del puesto de trabajo tienen un impacto inmediato en la percepción del ciudadano                                       |

**Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo de Servicio de Función Pública (DAFP, 2019)**

## **5. MARCO INSTITUCIONAL**

### **5.1. Reseña Histórica**

La Ley 90 de 1946 creó el Instituto Colombiano de Seguros Sociales, el cual en el año de 1966 asumió el seguro económico de pensiones, surgiendo como una alternativa de modernización que permitía atender de manera más eficiente y universal la realidad socioeconómica del país. Este instituto fue creado como una entidad autónoma de derecho social, con personería jurídica independiente y con patrimonio autónomo, vigilado por la Superintendencia Bancaria. El Instituto de Seguros Sociales fue una entidad que funcionó por más de seis décadas y para Díaz (2012) dentro de su larga existencia se resaltan los problemas administrativos, su alto costo de funcionamiento, la descapitalización, los atrasos tecnológicos, el agotamiento de sus reservas, sin contar los problemas de corrupción, los procesos judiciales y tutelas que afrontaba a diario.

Por lo anterior, surge la necesidad de contar con una administradora moderna y eficiente que contribuyera a la viabilidad del régimen, por lo que a través de la expedición de la Ley 1151 de 2007, se creó la Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones, como una empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente; vinculada al Ministerio de la Protección Social, cuyo propósito consiste en la administración estatal del Régimen de Prima Media con Prestación Definida incluyendo la administración de los Beneficios Económicos Periódicos de que trata el Acto Legislativo 01 de 2005. De esta manera, se mantiene un régimen de prima media con

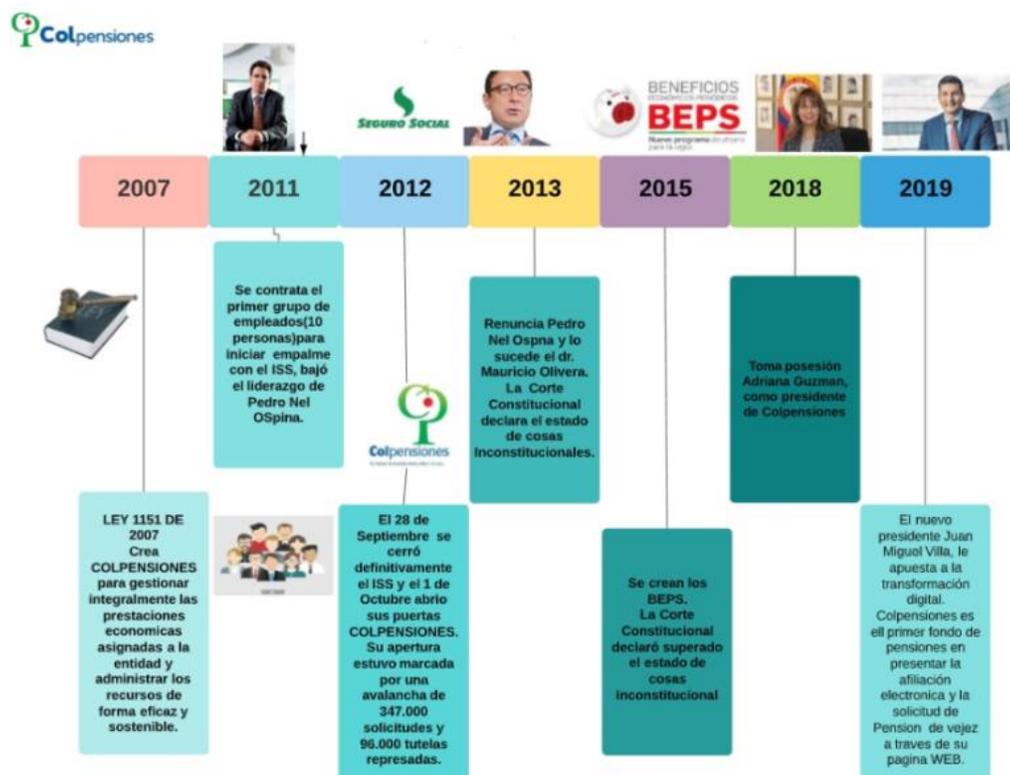
prestación definida bajo una administración pública a cargo de Colpensiones, entidad que surge con objetivos referidos a la eficiencia y modernización (Díaz, 2012).

Oficialmente a partir del 29 de Septiembre de 2012 Colpensiones inició operaciones, y en el año 2013, la Corte Constitucional declaró que había un Estado de cosas inconstitucionales en el tema de pensiones; el sistema había colapsado y era incapaz de responder a tiempo las peticiones de los usuarios, por lo que se estableció un seguimiento a la entidad con el fin de desatrasar el sistema, mecanismo que permitió la atención ordenada de todas las solicitudes, independientemente de que hubiera pronunciamientos judiciales .

En el año 2015, y por primera vez en la historia del país, la Corte declaró que el estado de cosas inconstitucionales había sido superado, recuperando la confianza de los colombianos en el sistema público de pensiones y en julio de 2015 el gobierno Santos presento el lanzamiento del programa Beneficios Económicos Periódicos ( BEPS), como mecanismo de ahorro y los cuales estaban contemplados en la Constitución y en el Acto legislativo 01 de 2005, como respuesta al aumento de cobertura y la protección para la vejez de miles de colombianos que no podían acceder a una pensión. La figura 1 nos muestra la línea cronológica de la entidad desde su concepción.

Colpensiones en el 2019 fue la primera administradora de pensiones en poner a disposición de los ciudadanos la afiliación electrónica y actualmente es la marca de mayor recordación y con mejor afinidad dentro de los fondos de pensiones, así lo demuestra el estudio “Top Of Mind”, realizado por la Revista Dinero y la revista Gerente, donde la entidad lidera el ranking frente a los demás fondos de pensión.

Figura 3 Cronología Colpensiones



Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Misión

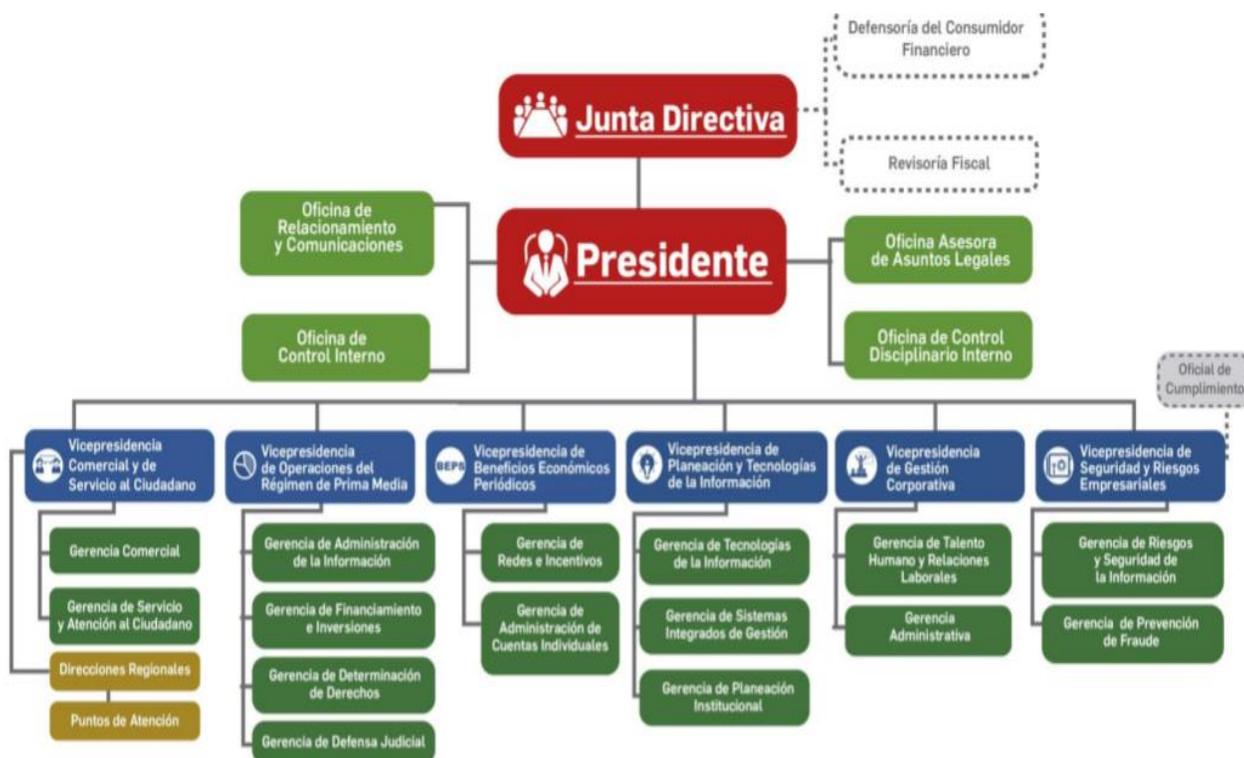
“Colpensiones es una empresa del Estado que administra integralmente el Régimen de Prima Media con prestación definida (RPM), y los servicios sociales complementarios, brindando calidad en la atención y generando confianza en los colombianos mediante la protección económica, durante el ciclo de vida, ante los riesgos de invalidez, vejez y sobrevivencia” (Colpensiones, 2020).

### 5.3. Visión

“En el 2022, Colpensiones será reconocida como la mejor opción de protección de la vejez de los colombianos, por la calidad y efectividad en la atención al ciudadano y la innovación en sus procesos para facilitar el ahorro para la vejez, invalidez y sobrevivencia” (Colpensiones, 2020).

### 5.4. Estructura Organizacional

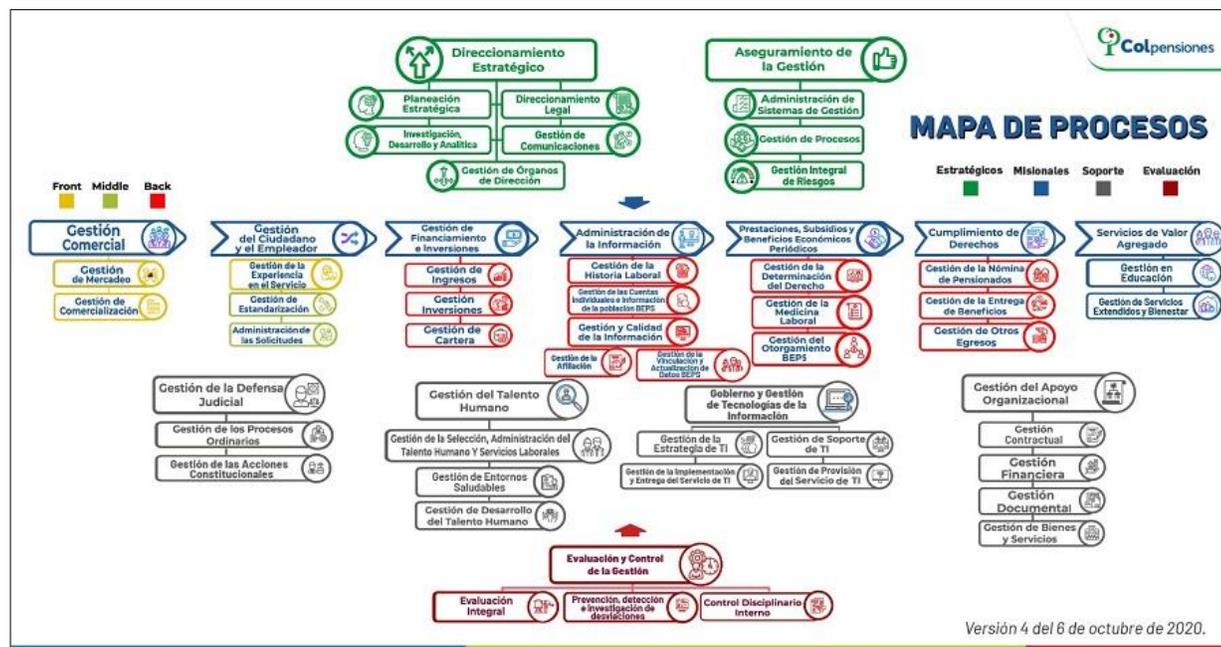
Figura 4 Estructura Organizacional Colpensiones



Fuente: Informe de Gestión Colpensiones (2019)

## 5.5. Cadena de valor

Figura 5 Cadena de Valor Colpensiones

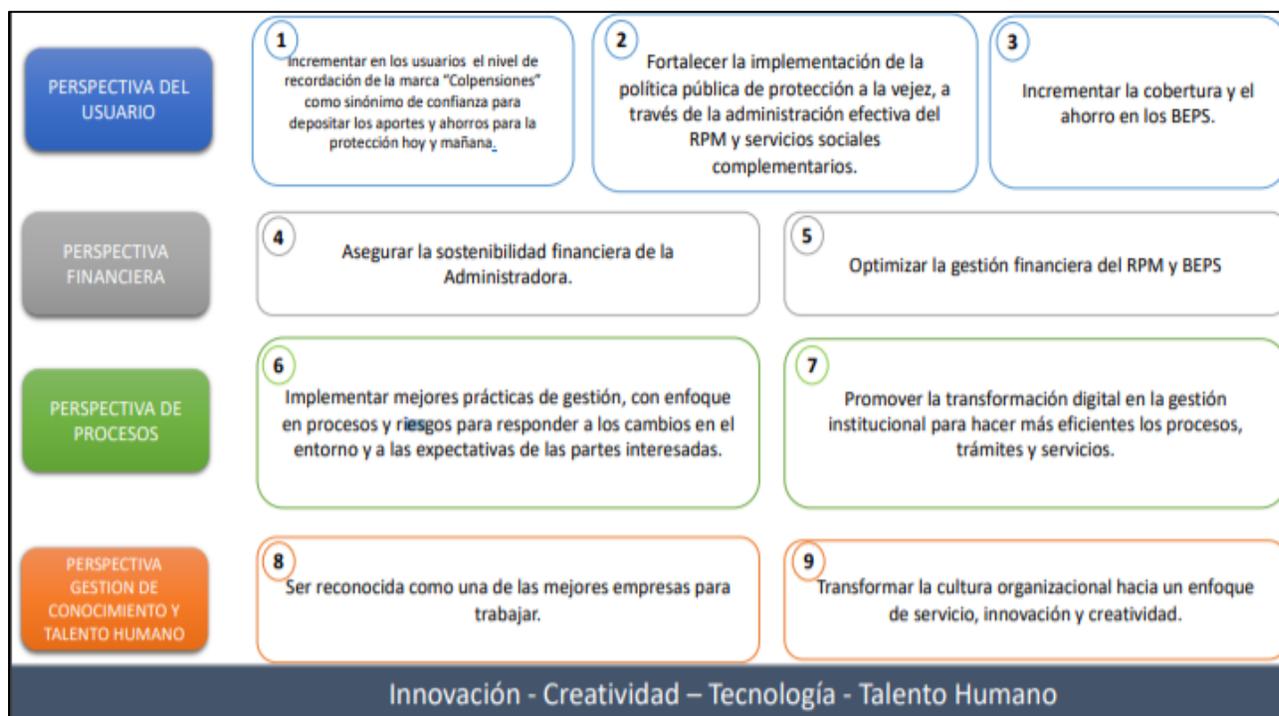


Fuente: Marco Estratégico Colpensiones (2020)

## 5.6. Marco estratégico

El Plan Estratégico de Colpensiones actualmente se encuentra ajustado a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2022 y la entidad ha establecido su hoja de ruta definiendo unos objetivos a través de un mapa estratégico cuya representación gráfica muestra la estrategia de la organización, en la cual se evidencian los objetivos estratégicos clasificados en perspectivas, a través de la agrupación en categorías que guardan una relación causa-efecto y facilitan la visualización y comprensión de la estrategia en su totalidad (Colpensiones, 2020).

**Figura 6 Mapa Estratégico Colpensiones**



**Fuente: Marco Estratégico Colpensiones (2020)**

A continuación, se describe cada uno de los (9) objetivos estratégicos para facilitar posteriormente, la alineación de las estrategias planteadas para optimizar el modelo de atención al ciudadano de Colpensiones a la carta de navegación de la entidad con el fin de garantizar los recursos necesarios y la contribución a los propósitos organizacionales definidos en el Plan Estratégico Institucional para el presente cuatrienio:

**Tabla 3 Objetivos Estratégicos Colpensiones**

| # | Objetivo   | Descripción   |
|---|--|---|
| 1 | <p>Incrementar en los usuarios el nivel de recordación de la marca “Colpensiones” como sinónimo de confianza para depositar los aportes y ahorros para la protección hoy y mañana.</p> | <p>Este objetivo busca posicionar a Colpensiones en la mente y el corazón de los colombianos, generando en ellos un sentimiento de “confianza” hacia la entidad, sus productos y servicios</p>  |
| 2 | <p>Fortalecer la implementación de la política pública de protección a la vejez, a través de la administración efectiva del RPM y servicios sociales complementarios.</p>              | <p>El PND 2018-2022 propende porque todos los colombianos tengan una protección económica en su vejez, ya sea a través de una pensión o el acceso a los servicios sociales complementarios. Colpensiones contribuye a este fin, administrando con calidad y oportunidad el RPM y servicios sociales complementarios a su cargo.</p> |
| 3 | <p>Incrementar la cobertura y el ahorro en los BEPS</p>  | <p>Enfocar los esfuerzos de cobertura de los BEPS en la población que no cumpla los requisitos de pensión. Para ello, es preciso incentivar la cultura del ahorro en los ciudadanos y</p>   |

| # | Objetivo   | Descripción  |
|---|--|--|
|   |  | posicionar los BEPS como un servicio de valor cercano a la gente y de fácil acceso.  |
| 4 | Asegurar la sostenibilidad financiera de la Administradora.  | Este objetivo busca focalizar estrategias y acciones orientadas a la racionalización del gasto, monitorear los ingresos y mejorar la planeación institucional en sus distintos niveles, buscando la sostenibilidad de Colpensiones.                            |
| 5 | Optimizar la gestión financiera del RPM y BEPS   | Focalizar estrategias y acciones orientadas a la fiscalización y cobro de la deuda por aportes al RPM y optimizar los rendimientos en las cuentas individuales de los ahorradores BEPS.  |
| 6 | Implementar mejores prácticas de gestión, con enfoque en procesos y riesgos para responder a los cambios en el entorno y a las expectativas de las partes interesada | Adoptar de manera integrada los sistemas de gestión y buenas prácticas empresariales que faciliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la mejora continua e incrementen la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios a los ciudadanos |

| # | Objetivo  | Descripción  |
|---|---|--|
| 7 | Promover la transformación digital en la gestión institucional para hacer más eficientes los procesos, trámites y servicios | Impulsar la transformación digital en la organización a través de la digitalización y automatización de procesos, trámites y servicios, haciendo uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.  |
| 8 | Ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar   | Convertir a Colpensiones en un gran lugar para trabajar, orientando esfuerzos para incrementar el bienestar de los colaboradores y un ambiente laboral positivo, que estimule la productividad y la generación de valor en todos los niveles de la organización. |
| 9 | Transformar la cultura organizacional hacia un enfoque de servicio, innovación y creatividad.                               | Focalizar acciones para fomentar valores, actitudes y experiencias de todos los miembros de la organización para que las actuaciones individuales y colectivas estén caracterizadas por promover el servicio, la innovación y la creatividad                     |

**Fuente: Marco Estratégico Colpensiones (2020)**

Para dar cumplimiento a los objetivos del Plan estratégico institucional, anualmente, las vicepresidencias, gerencias y direcciones de la empresa realizan la planeación de los programas, proyectos y planes de trabajo a su cargo, mediante una formulación de la operación a ejecutar en cada vigencia ; que garantice el cumplimiento de la misión y la prestación de los servicios a la ciudadanía en general, mediante la relación y la alineación de los planes de trabajo con las diferentes áreas y la alta dirección a través de la programación efectiva del presupuesto y dando cumplimiento a los lineamientos de integración de los planes que forman parte de las políticas de desarrollo administrativo (Colpensiones, 2020).

### 5.7. Posición en el mercado y sector

El sector de seguridad social en pensiones está compuesto por dos regímenes distintos creados en la Ley 100 de 1993, que tiene como objetivo cubrir los riesgos de invalidez, vejez y muerte para sus afiliados y su financiación depende de las cotizaciones realizadas a través de su vida laboral. Las principales diferencias entre los dos regímenes se pueden identificar en la tabla 3.

**Tabla 4 Diferencias entre sistemas de pensiones**

| <b>Régimen de ahorro individual (RAIS)</b>  | <b>Régimen de prima media (RPM)</b>  |
|---|--|
| <p>-El recaudo de los aportes se asigna a la cuenta individual de cada afiliado y son estos los recursos que le servirán para pensionarse en el futuro.</p> <p>-Aunque no existe una edad mínima para</p> | <p>-El recaudo de los aportes hace parte de un fondo común del cual se toman los recursos para pagar las pensiones.</p> <p>-En la actualidad las mujeres deben contar con 57 años y los hombres con 62 años para</p> |

| Régimen de ahorro individual (RAIS)   | Régimen de prima media (RPM)  |
|---|---|
| <p>pensionarse, si existe un monto mínimo ahorrado en la cuenta individual.</p> <p>-El monto de la pensión estará determinado por el capital ahorrado, por los rendimientos obtenidos y por el flujo futuro de pagos a los que tendrá derecho el pensionado según la opción que haya escogido.</p> <p>-Los afiliados al RAIS tienen derecho al pago de un auxilio funerario en caso de fallecimiento.</p> <p>-El recaudo de los aportes es administrado por un fondo privado.</p> | <p>poder optar por su pensión de vejez.</p> <p>-Las semanas mínimas para poder pensionarse son 1.300.</p> <p>-El monto de la pensión estará determinado por el ingreso promedio de los últimos 10 años cotizados.</p> <p>-Los afiliados al RPM tienen derecho al pago de un auxilio funerario en caso de fallecimiento.</p> <p>-El recaudo de los aportes es administrado por Colpensiones.</p> |

**Fuente: Informe de Gestión Colpensiones (2019)**

En cuanto a la conformación del Sistema General de Pensiones, a diciembre de 2019, se registraban 23.202.809 afiliados, de las cuales el 29.61% corresponden al RPM y el 70.38% al RAIS, mostrando un crecimiento en Colpensiones del 4.53%.

**Tabla 5 Afiliados al sistema General de Pensiones**

|  |           |                                       |           |
|--|-----------|---------------------------------------|-----------|
| PORVENIR:  | 9.485.430 | COLPENSIONES:                         | 6.870.364 |
| PROTECCION:                                      | 4.803.246 | FONPRECON:                            | 789       |
| COLFONDOS:                                       | 1.921.775 | F. ANTIOQUIA:                         | 387       |
| OLDMUTUAL:                                       | 120.375   | CAXDAC:                               | 443       |
| Total afiliados <b>RAIS:</b> 16.330.826          |           | Total afiliados <b>RPM:</b> 6.871.983 |           |
| Total afiliados al Sistema general de Pensiones: |           |                                       |           |
| <b>23.202.809</b>                                |           |                                       |           |

**Fuente: Informe de Gestión Colpensiones (2019)**

Para el caso de las personas que han accedido a una pensión, a diciembre de 2019 ascendía a 1.563.920 es decir, un crecimiento del 5.19% con respecto al mismo periodo del 2018. El 89% de los pensionados corresponden al régimen de prima media y el 11% restante a un régimen privado, de acuerdo a la tabla 5.

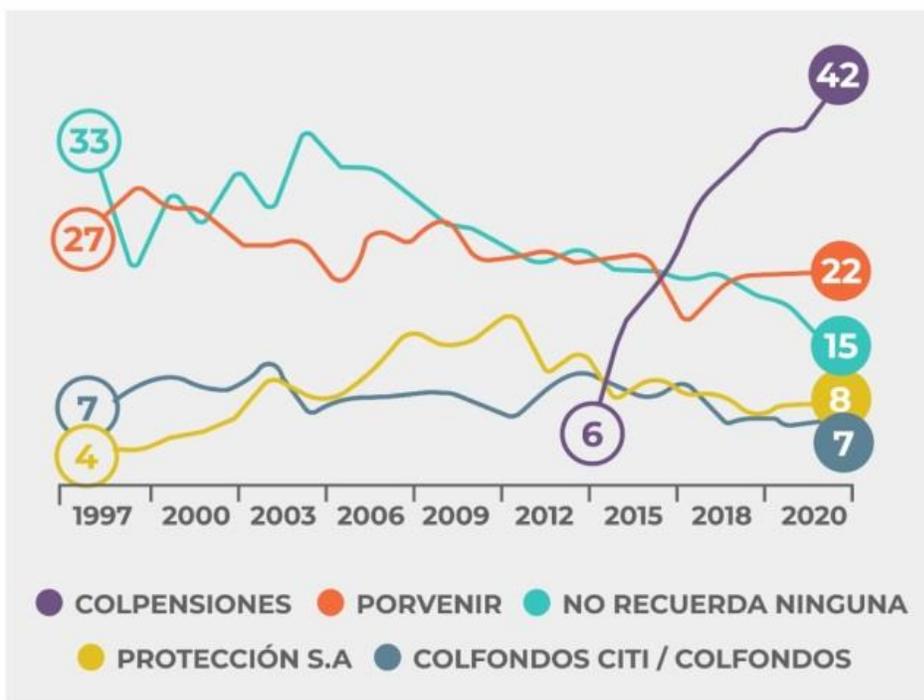
**Tabla 6 Pensionados del SGP**

|   |        |   |           |
|---|--------|---|-----------|
| PORVENIR:   | 81.465 | COLPENSIONES:                           | 1.380.977 |
| PROTECCION:   | 62.757 | FONPRECON:                              | 2.378     |
| COLFONDOS:  | 28.450 | F. ANTIOQUIA:                           | 2.881     |
| OLDMUTUAL:  | 4.282  | CAXDAC:                                 | 730       |
| Total pensionados <b>RAIS:</b> 176.954                |        | Total pensionados <b>RPM:</b> 1.386.966 |           |
| Total pensionados en el Sistema general de Pensiones: |        |   |           |
| <b>1.563.920</b>                                      |        |   |           |

**Fuente: Informe de Gestión Colpensiones (2019)**

En cuanto a la Marca, Colpensiones continúa siendo la administradora de pensiones número uno en la mente de los colombianos de acuerdo con el estudio Top of Mind de Invamer Gallup y la Revista Dinero, con un 42% de recordación, tal como se muestra en la figura 5:

Figura 7 Posicionamiento de marca



.Fuente: Informe de Gestión Colpensiones (2019)

El crecimiento de Colpensiones en esta medición ha sido de 36 puntos porcentuales desde que la entidad ingresó a este diagnóstico en el 2013, logrando para ese momento un 6 % de participación de recordación. El 42 % es el resultado de un trabajo de la entidad no solo para posicionar marca, sino también para lograr ser reconocida como una entidad pública que compite con administradoras de pensión privadas de manera confiable y garantizando la protección económica de la vejez de los colombianos (Colpensiones, 2020).

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1. Tipo de Investigación

De acuerdo a los enfoques de investigación y el planteamiento del problema, la presente investigación es de carácter mixta, ya que por un lado se tiene componentes correspondientes a la investigación cuantitativa, cuyo método, es a través del análisis de datos estadísticos que permite aplicar las ciencias basadas en la objetividad. Hernández, Fernández y Baptista, (2003, pág. 10) plantean que el paradigma cuantitativo “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”. Es decir, este paradigma como sistema, comprende un conjunto de afirmaciones acerca del objeto de estudio apoyado en el uso de datos cuantitativos para analizar los resultados.

Por otro lado la investigación también presenta un enfoque cualitativo, donde el investigador se introduce en la experiencia de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), lo anterior, al recolectar información de los colaboradores del equipo de trabajo del punto de atención de Colpensiones en Cúcuta y a partir de los dos enfoques y sus respectivos análisis, se desarrollaron las estrategias para optimizar el modelo de atención al ciudadano.

De acuerdo a lo anterior, en este estudio, el tipo de investigación corresponde a una investigación descriptiva la cual consiste en conocer situaciones y aspectos predominantes a través de la descripción exacta de las actividades y procesos de un determinado evento. Para Chávez (2001, pág. 46) , son aquellos estudios “donde las cosas se interpretan tal y como se presentan en la realidad, interesándose por las condiciones o relaciones existentes los diferentes actores que intervienen en la problemática planteada”. De lo citado se infiere que este tipo de

investigación busca dar una representación detallada de lo que ocurre en el contexto donde se presenta la problemática. Por su parte Hernández et al. (2003, pág. 117) destaca que “la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de los hechos y su característica fundamental es presentarnos una interpretación correcta, especificando las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Conforme a esto, la investigación descriptiva consiste en hacer un análisis sistemático del objeto en estudio con el propósito de interpretarlo y entender su naturaleza: por consiguiente, durante la investigación se orienta y direcciona la búsqueda de información segura acerca de elaborar una propuesta de mejora para el actual modelo de servicio al ciudadano empleado por la empresa Colpensiones en el punto de atención de Cúcuta, la cual busca ser presentada a la Vicepresidencia de Servicio al Ciudadano de Colpensiones, para establecer mejoras en el proceso actual del canal presencial que garantice cumplir con los requerimientos de los ciudadanos en materia de servicio.

En lo que respecta al diseño de la investigación, se considera mixto, ya que la misma se circunscribe en un estudio tanto bibliográfico como de campo. El estudio de documentación bibliográfica tiene como propósito la revisión de fuentes documentales recolectando, evaluando, verificando y sintetizando evidencias de lo que se investiga, con el fin de establecer conclusiones relacionadas con los objetos de investigación (Risque, Fuenmayor, & Pereira, 1999). En el desarrollo del presente trabajo, el estudio documental permitió fundamentar las bases teóricas y desarrollar la caracterización del proceso que se detalla en el diagnóstico organizacional. Por otro lado, se realizó un estudio de campo, el cual, de acuerdo a Balestrine (2006) está enfocado a la recolección de información directamente en el contexto donde acontecen los hechos tal cual

como se presentan, sin ningún tipo de manipulación por parte de quien obtiene los datos. Para Sabino (2002, pág. 130), la investigación de campo es: “aquella que se realiza con la presencia del investigador o científico en el lugar de ocurrencia del fenómeno”. Según lo anterior el investigador obtiene la información directamente del medio real, por consiguiente, para esta investigación se obtiene la información relacionada al objeto de estudio directamente del equipo de trabajo del punto de atención y de los ciudadanos que visitan la oficina a quienes se les aplicará un cuestionario.

## **6.2. Población y muestra**

En términos estadísticos, población es un conjunto finito o infinito de personas, animales o cosas que presentan características comunes, sobre los cuales se quiere efectuar un estudio determinado (González, 2015). Para Balestrini (2006, pág. 176) la población es: “La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado fin”. Por otra parte, Arias (2006, pág. 114), la define como: “todos los miembros de cualquier clase bien determinada de personas, eventos u objetos”. Sobre la base de lo planteado, el presente estudio parte de que la población afiliada en Colpensiones en la ciudad de Cúcuta está constituida por 79.257 personas, de acuerdo a la información suministrada por el área de planeación y riesgos de la entidad; esta población incluye personas de diferentes géneros, edades desde la etapa productiva desde el inicio de su afiliación, próximos a pensionarse y pensionados, que indistintamente de estas características reciben los mismos servicios por parte de la entidad.

En cuanto a la muestra es una parte de la población, la cual tiene las mismas características. Es un subgrupo representativo de la población de interés (Sabino, 2002). Por su parte Hernández et al (2014, pág. 173) dice que: “la muestra es, un subgrupo de elementos que

pertenecen a ese conjunto definido en sus características a los que se llama población”. Es decir, dentro de toda investigación la muestra es un parte o porcentaje representativo a investigar.

Para definir el tipo de muestra, a la que se aplica el instrumento de medición se tuvieron en cuenta las siguientes condiciones.

- La entidad no cuenta con información previa, que describa inconformidades, quejas o reclamos sobre el servicio y/o resultados de encuestas de percepción que sirvan como línea base para segmentar de la población de afiliados, un grupo específico sobre el cual se pueda medir la percepción sobre condiciones de servicio también específicas.
- La atención de la emergencia sanitaria que durante el proceso de investigación se surtió por parte de la entidad, limitó e impuso restricciones para aplicar los instrumentos de recolección de información en el punto de atención que permitieran recaudar información de diferentes segmentos y en diferentes momentos en los que se ejecuta el servicio. Así mismo, no se contaba con la autorización para poder realizar encuestas a un número relevante de personas que resultaban de la estimación de un muestreo de tipo probabilístico.
- El hecho de que una población importante para la mejora del servicio son los pensionados y prepensionados, sean adultos mayores, las restricciones de movilidad hicieron suponer la limitación a acceder a un número significativo de este segmento. Cabe anotar, que por su condición de adulto mayor, son personas que tampoco tienen el dominio de competencias tecnológicas para contestar encuestas online, por lo cual este mecanismo para el recaudo de información, se descartó.

Por lo anterior para establecer la muestra se utilizó el tipo de muestreo discrecional no probabilístico. La selección de los individuos de la muestra es realizada por el investigador que indica qué individuos de la población son los que más pueden contribuir al estudio. Este muestreo es adecuado si dentro de la población que se estudia, existen individuos indispensables que no se escapen al utilizar un método totalmente aleatorio (Noguera, 2015, pág. 149).

Para el caso de estudio y proceso realizado, la determinación de la muestra se realizó como se mencionó anteriormente, seleccionando ciudadanos afiliados a la entidad, y quienes asistieron al punto de atención de Cúcuta en el periodo comprendido entre 14 y 30 de septiembre del 2020. Dicho muestreo permitió seleccionar una muestra representativa que permitiera aplicar el instrumento de medición y obtener resultados más precisos que mediante otras técnicas de muestreo probabilístico; logrando de esta forma aplicar la encuesta, una vez culminada la atención a 150 ciudadanos.

### **6.3. Procedimientos y técnicas para la recolección y análisis de la información**

Según Hurtado (2012, pág. 32) , “las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir el cómo. Esto puede ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométrías, entre otras”. Del mismo modo, define los instrumentos como herramientas con los cuales se va a recoger y codificar la información.

En el presente trabajo de investigación, la recolección de datos se realizó utilizando dos técnicas de acuerdo al tipo de estudio. Para la investigación documental se realizó una revisión bibliográfica, que permitiera obtener y organizar la información sobre la diferente literatura que aportara al desarrollo y análisis del trabajo relacionada con los procesos de servicio al ciudadano

en las entidades públicas, los atributos del servicio, y la caracterización del proceso en Colpensiones. Para la investigación de campo se aplicó como técnica la encuesta mediante un cuestionario que agrupa una serie de preguntas relacionadas con los atributos que define el servicio que se busca en las entidades públicas.

Según Hernández, et al (2014, pág. 217), “el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Para Meneses y Rodríguez (2011, pág. 9), un cuestionario es, por definición, “el instrumento estandarizado que se utiliza para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas”, es decir, es la herramienta que le permite al investigador establecer un conjunto de preguntas con el fin último de recolectar información objetiva de manera estructurada sobre una muestra de personas.

Por consiguiente, en la investigación se utiliza un cuestionario bajo el formato escala tipo Likert (ver Anexo1), que, según Sabino, (2002, pág. 368) consiste en: “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicios, ante lo cual se pide la reacción de los sujetos”. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al ciudadano consultado que seleccione uno de las cuatro opciones de respuesta estas son:

- 1-Muy Insatisfecho/a,
- 2-Insatisfecho/a,
- 3-Satisfecho/a
- 4- Muy satisfecho/a.

Para la aplicación de las encuestas, es importante anotar que por condiciones de las normas de bioseguridad estipuladas por la entidad y los permisos para este tipo de investigaciones, se tuvieron que hacer en un periodo no mayor a 15 días. Se hicieron de forma aleatoria a personas que visitaron el punto de atención de Cúcuta durante el periodo comprendido

entre el 14 y 30 de septiembre del 2020 y se aplicaron una vez finalizada su atención, para medir la percepción de ese momento o experiencia de servicio recibida.

Por otro lado, es importante anotar que la labor es ejecutada por parte de una persona externa a la organización, abordando al ciudadano una vez salían del punto de atención para evitar sesgar la información.

La medición se realiza para el momento en el que se vive la experiencia, durante un lapso aproximado de 15 días como se mencionó anteriormente y en diferentes momentos del día. Pese a las limitaciones que se presentaron por la actual emergencia sanitaria, se garantizó que se contaban con las condiciones normales en que se atiende el servicio y los tramites de los ciudadanos, salvo las excepciones de movilidad y protocolos de seguridad que se tienen establecidos por las diferentes autoridades locales y la misma entidad.

#### **6.4. Metodología para el plan de mejora**

A partir del enfoque teórico presentado, y con el propósito de diseñar el plan de mejora del modelo de servicio al ciudadano en la empresa intervenida, la metodología a seguir para realizar el diagnóstico empresarial es un proceso de investigación y de análisis con el que se pretende conocer la percepción del cliente interno y externo de la organización para caracterizar la situación actual, y de esta forma establecer posibles mejoras al proceso que garantice una mayor satisfacción de los anteriores actores.

Para este proceso, se hace una caracterización del modelo actual por parte del equipo de funcionarios de la sede de Colpensiones en la ciudad de Cúcuta, con el fin de incluir sus aportes en el modelo, teniendo en cuenta que son ellos los que interactúan directamente con los

ciudadanos y conocen de forma directa los alcances y limitaciones en cada uno de los procesos. Por otro lado, se realiza una serie de diagnósticos mediante la implementación de herramientas que nos permita conocer los problemas o debilidades internas, en este caso, el cuestionario a aplicar que permite evaluar la percepción de los ciudadanos frente a cada uno de los atributos requeridos para un servicio adecuado.

En la encuesta a los ciudadanos se aplica una serie de preguntas asociadas a los atributos definidos por el DAFP (Función pública, 2019) y los protocolos de Colpensiones, mediante el desarrollo de 22 preguntas que tendrán como propósito medir el grado de cumplimiento de las variables respeto, confiabilidad, accesibilidad, oportunidad y aspectos relacionados con temas locativos que influyen en la satisfacción de los ciudadanos.

## **7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Como se explicó anteriormente, para realizar el diagnóstico y determinar la propuesta de mejora en el modelo de servicio que actualmente tiene Colpensiones en sus puntos de atención presenciales, se realizó una caracterización del proceso, con el apoyo del equipo de trabajo del punto de atención de la ciudad de Cúcuta y como segunda fase se aplicó un instrumento para recolectar información a través de encuestas realizadas a ciudadanos que visitaron el punto de atención de Cúcuta durante el periodo comprendido entre el 14 y 30 de septiembre del 2020.

Dicho instrumento, fue aplicado a 150 ciudadanos e incluyó unas preguntas de carácter demográfico, con el fin de caracterizar el tipo de personas que acuden a los puntos de atención y los trámites a realizar, así como una serie de preguntas relacionadas con los atributos de un buen servicio en entidades públicas, de acuerdo a lo definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, quien elabora lineamientos generales aplicables de atención al Estado y sus instituciones para los distintos canales de servicio en el marco del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, con lo cual buscan ordenar y mejorar la interacción entre los servidores públicos y los ciudadanos (Función pública, 2019).

Como prueba piloto, se realizaron tres encuestas con las cuales se identificaron claridad en la redacción de las preguntas y la adecuada interpretación por parte de los ciudadanos encuestados. El lenguaje utilizado fue claro y breve y es importante tener en cuenta, que el canal de atención presencial utilizado, para el caso la oficina de Cúcuta, garantizó la confiabilidad y acceso para encontrar ciudadanos que respondan a la encuesta en tiempo real, y la afluencia diaria permite la aplicación del instrumento de acuerdo a la muestra determinada.

### 7.1. Caracterización del proceso

Colpensiones cuenta con puntos de atención al ciudadano en 8 regionales del país, los cuales permiten tener canal presencial a nivel nacional. En cada punto, se cuenta con un equipo de servicio, que garantiza el proceso de atención y para el caso de Cúcuta, se encuentra conformado por cinco (5) roles claramente definidos, que buscan garantizar que durante toda la visita al canal presencial se realice orientación, acompañamiento, identificación de necesidades y asesoría a los ciudadanos frente a los trámites y servicios administrados por la entidad. El equipo se encuentra conformado como lo muestra, la tabla 6:

**Tabla 7 Roles en el Punto de Atención Cúcuta**

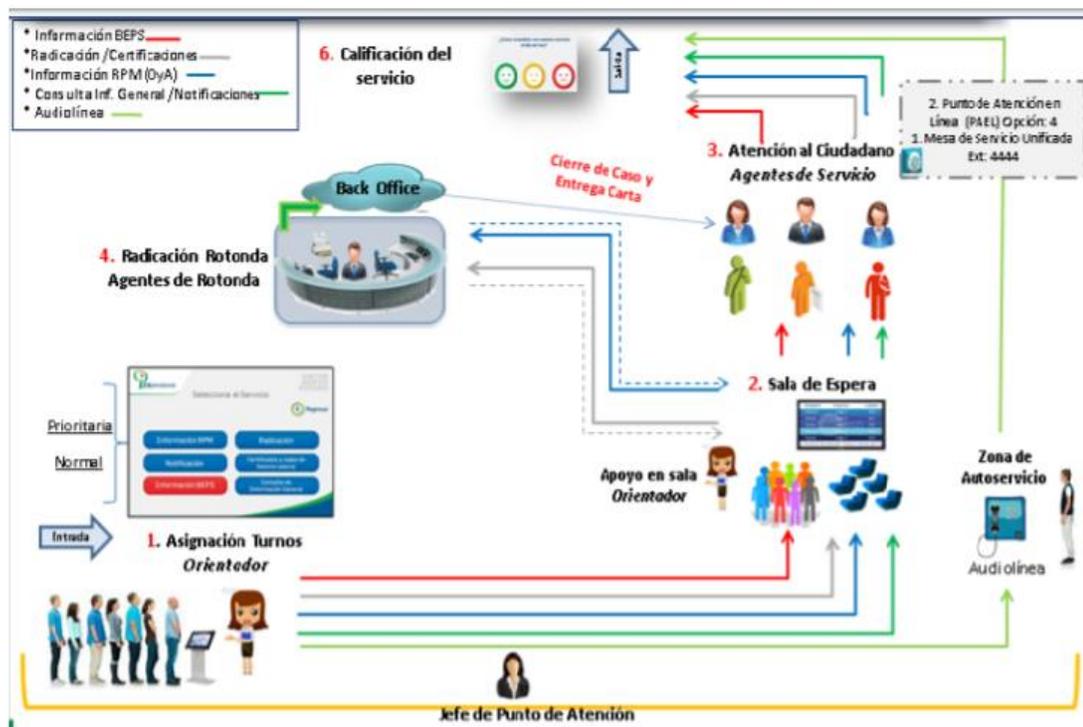
| <b>Rol</b>          | <b>No. de Funcionarios</b> | <b>Descripción</b>   |
|---------------------|----------------------------|--|
| Orientadores        | 2                          | Encargados de la recepción de los ciudadanos, inicialmente identifican su requerimiento para la entrega del turno de atención. Intervienen durante la operación para la entrega de formularios y apoyan su diligenciamiento en caso de requerirse, brindan información general de los trámites y servicios de la entidad y promueven el uso de canales alternos. |
| Agentes de rotonda  | 3                          | Se encuentra asociado al proceso de recepción, radicación, validación y digitalización de la documentación para los diferentes trámites, así como su custodia temporal.  |
| Agentes de servicio | 5                          | Aseguran el suministro de una asesoría adecuada a los ciudadanos frente a sus solicitudes y tienen bajo su responsabilidad la orientación y acompañamiento para la   |

| <b>Rol</b>                | <b>No. de Funcionarios</b> | <b>Descripción</b>   |
|---------------------------|----------------------------|--|
|                           |                            | atención clara y completa a los requerimientos de los mismos, la realización de validaciones iniciales en la documentación requerida para los diferentes trámites, la verificación de la completitud y el aseguramiento de la calidad de los documentos aportados en la radicación.  |
| Gestor BEPS               | 2                          | Brindan atención integral al ciudadano que no puede cotizar para pensión y puede ser beneficiario del programa BEPS, realizando la divulgación y/o vinculación al programa.  |
| Jefe de punto de atención | 1                          | Líder del Punto de Atención y encargado del manejo adecuado del modelo de atención definido por la entidad y la administración de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos asignados para la prestación del servicio. Da el soporte al equipo de servicio en los temas técnicos y operativos y apoya el relacionamiento y cumplimiento de indicadores en los diferentes programas que adelanta Colpensiones en virtud de su objeto social. |

**Fuente: Equipo de Servicio PAC Cúcuta**

La figura 7 ilustra el modelo actual de atención del PAC Cúcuta desde que ingresa el ciudadano y es atendido por un orientador, encargado de segmentarlos de acuerdo a sus diferentes solicitudes

Figura 8 Modelo de atención en Canal presencial



Fuente: Colpensiones (2019)

Las actividades de la operación diaria en el canal presencial buscan que las solicitudes y trámites de los ciudadanos se direccionen adecuadamente de acuerdo al área competente para emitir respuesta de fondo, para lo cual se propende por que dichas solicitudes cuenten con una asesoría previa del punto de atención. Es importante por ello indicar que, de acuerdo con la gestión requerida, las solicitudes de los grupos de interés definidos anteriormente, se pueden clasificar de la siguiente manera y configurada en el sistema como lo muestra la figura 8:

- ✓ Certificados RPM: corresponde a la expedición de certificados de nómina de pensionados, certificados de afiliación y reportes de historia laboral.
- ✓ Información General: dentro de este grupo se encuentran las consultas y asesorías requeridas por los ciudadanos, frente a la normatividad vigente del RPM, estado

de trámites radicados y toda información general y específica asociada a los canales de atención y solicitudes cuyo alcance deba ser resuelto por Colpensiones.

- ✓ Información RPM: Solicitudes a radicar que requieren asesoría previamente.  
Incluye los trámites relacionadas con actualizaciones y correcciones de historia laboral, nómina de pensionados, reconocimientos y prestaciones económicas y medicina laboral, cuyos procesos se encuentran modelados en el BPM de la entidad, cuentan con un formulario para su radicación y documentos mínimos exigidos para iniciar la gestión frente al área responsable de la respuesta y requieren ser validados inicialmente por el front de la entidad.  
Incluye los procesos de doble asesoría, para aquellas personas que desea trasladarse de régimen de pensión.
- ✓ Solicitudes de empleadores: Corresponde a todas las consultas y requerimientos de los empleadores aportantes, relacionadas con normalización y estados de deudas.
- ✓ Notificaciones: proceso tendiente a dar a conocer el contenido de los actos administrativos proferidos por la entidad en sus diferentes procesos.
- ✓ Información BEPS: procesos relacionados con el programa de Beneficios Económicos Periódicos, para lo cual se cuenta con un gestor dentro del punto de atención que atiende esta población.
- ✓ Radicaciones: proceso de digitación de documentos.

Figura 9 Configuración turnos



Fuente: Modelo de atención Colpensiones (2018)

Como soporte a los procesos de atención actualmente se cuentan con unos documentos de apoyo que se describen en la tabla no. 7:

Tabla 8 Documentos de apoyo

| Documento                                    | Descripción   | Observaciones  |
|--|---|--|
| Protocolo de atención en el canal presencial | Establece los lineamientos de atención que deben aplicar los integrantes del equipo de servicio al momento de interactuar con los | -Fecha de última actualización: 13/10/2015.<br>-Estructura del documento:<br>*Atributos del servicio<br>*Pautas para prestación del servicio presencial.<br>*Ciclo de atención.<br>*Presentación personal<br>*Cumplimiento de horario<br>*Política de restricción de uso de celulares, |

| Documento   | Descripción  | Observaciones  |
|---|--|--|
|   | ciudadanos.  | móviles y audífonos<br><br>*Atención prioritaria<br><br>*Atención de ciudadanos conflictivos   |
| Instructivo del sistema de turnos                 | Guías de uso e indicaciones para asignar turnos por trámite.   | Permite dar una atención al ciudadano, priorizando aquellos trámites de alto impacto, cuantificar el flujo de ciudadanos y medir los tiempos de espera y de atención.  |
| Kit del Modelo de atención                        | Contiene las guías de usuario relacionados con los trámites de Información RPM                                     | Se ubican en una carpeta compartida y se refiere a los trámites que ingresan al módulo de Orientación y Asesoría y contiene el listado de documentos obligatorios y opcionales y excepciones en el módulo  |
| Programa de Gestión del conocimiento e innovación | Tiene 4 líneas de acción:<br>-Inducción corporativa: inducción, reinducción y entrenamiento.<br>-Educación formal. | Los protocolos de atención se socializan en la etapa de inducción y se refuerzan anualmente en el entrenamiento.<br><br>Para su fortalecimiento a través plan anual de capacitación, se incluyen temáticas referidas a:<br><br>-Cursos básicos transversales: abordan temas de interés para toda la organización.<br><br>-Capacitaciones para el desarrollo de |

| Documento                         | Descripción  | Observaciones   |
|-----------------------------------|--|---|
|                                   | -Plan Anual de capacitación  | competencias comportamentales: temas de desarrollo de la dimensión humana del ser.<br><br>-Escuela técnica: programa enfocado a fortalecer los conocimientos propios del negocio, para el caso de los puntos de atención el enfoque es capacitaciones en habilidades y servicio al cliente. |
| Protocolo de Atención Prioritaria | Establece el modelo de atención a la población que por su condición requieran de una atención preferencial | Aplica para personas en condición de discapacidad e invalidez, adultos mayores con edad igual o superior a 70 años, y mujeres en estado de embarazo notorio, siempre y cuando requieran realizar trámites personales.   |

Fuente: Equipo de Servicio PAC Cúcuta

## 7.2. Procesamiento estadístico de datos

La encuesta desarrollada se orientó en una primera parte a caracterizar los usuarios del punto de atención con los siguientes resultados:

**Tabla 9 Resultados de caracterización ciudadanos punto de atención**

| <b>CARACTERIZACIÓN POBLACIÓN PUNTO DE ATENCIÓN</b> |                   |            |             |
|--|-------------------|------------|-------------|
| <b>Información general</b>                         | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>   |             |
| <b>Tipo de encuestado</b>                          | Afiliado          | 84         | 56%         |
|  | Pensionado        | 33         | 22%         |
|  | Beps              | 4          | 3%          |
|  | Empleador         | 5          | 3%          |
|  | Otros             | 24         | 16%         |
|  | <b>Total</b>      | <b>150</b> | <b>100%</b> |
| <b>Rango de edad</b>                               | 18-30             | 13         | 9%          |
|  | 31-50             | 41         | 27%         |
|  | 51-70             | 94         | 63%         |
|  | Más de 70         | 2          | 1%          |
|  | <b>Total</b>      | <b>150</b> | <b>100%</b> |
| <b>Genero</b>                                      | Femenino          | 76         | 51%         |
|  | Masculino         | 74         | 49%         |
|  | <b>Total</b>      | <b>150</b> | <b>100%</b> |
| <b>Tipo de tramite</b>                             | Certificados      | 40         | 27%         |
|  | Consulta general  | 40         | 27%         |
|  | Notificación      | 7          | 5%          |
|  | Radicación        | 11         | 7%          |
|  | Estado deuda      | 2          | 1%          |
|  | Doble Asesoría    | 3          | 2%          |
|  | OYA               | 47         | 31%         |
|  | <b>Total</b>      | <b>150</b> | <b>100%</b> |

**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

Se encuentra que las personas que más acuden a los puntos de atención son personas afiliadas (56%), entre los 51 y 70 años de edad (63%), lo cual es consecuente con el interés que las personas muestran cuando ya están próximas a una edad de retiro. El 22% está representado por personas ya pensionadas, sin embargo, le siguen el tipo de encuestado clasificado como otros

(16%) representado por terceros y apoderados que representan un porcentaje alto dentro de la población objeto del estudio.

En cuanto al rango de edad, el 90% de la población está en la edad económicamente activa entre los 31 y 70 años. Con respecto al género, se observa en general que es indiferente para el estudio ya que la proporción de hombres y mujeres es muy similar, son el 49% y 51% respectivamente.

En cuanto a los trámites que las personas van a realizar, el 31% manifestaron requerir servicios de orientación y asesoría (OYA), correspondientes a las solicitudes de ciudadanos relacionadas con actualizaciones y correcciones de historia laboral, nómina de pensionados, reconocimientos y prestaciones económicas y medicina laboral, cuyos procesos se encuentran modelados en el aplicativo Bizagi, cuentan con un formulario para su radicación, asociado al tipo de solicitud y documentos mínimos exigidos para iniciar la gestión frente al área responsable de la respuesta, y los cuales deben ser validados inicialmente por el front de la entidad de acuerdo a las características y pertinencias definidas por los dueños de los procesos correspondientes.

Las otras dos grandes solicitudes están representadas por la solicitud de certificados (afiliación, pensión y reportes de historia laboral) con un 27% y las consultas de información general relacionadas con requisitos para trámites y estado de trámites, representadas también por el 27% de las solicitudes.

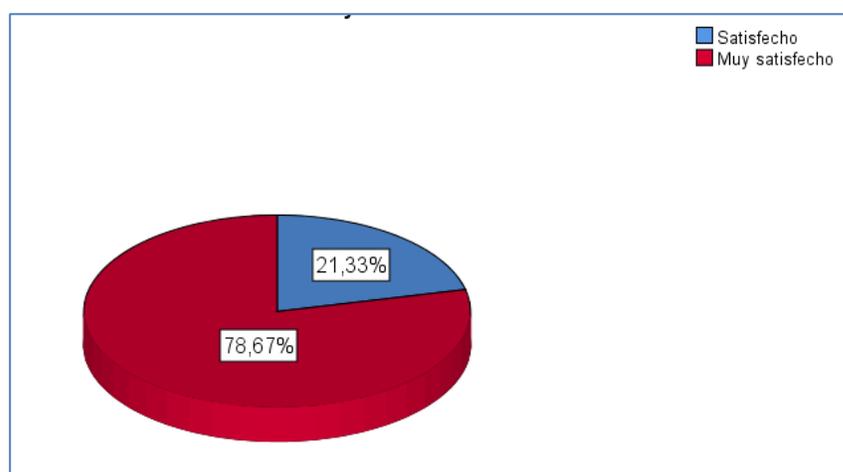
Las notificaciones de actos administrativos constituyen solo el 5% de las solicitudes, teniendo en cuenta que en virtud de la emergencia sanitaria y por decreto presidencial, las notificaciones deben realizarse de forma electrónica y los procesos de doble asesoría con el 2%, que corresponden a personas que desean trasladarse de régimen se realizan por canales alternos, buscando la descongestión de los puntos de atención.

La segunda parte de la encuesta, se desarrolló basados en los atributos de servicio definidos como prioritarios para Colpensiones, los cuales se buscan medir, a través de 22 preguntas con escala tipo Likert; se desarrolló el trabajo de campo, cuya información recolectada a través de los 150 cuestionarios aplicados, fueron ingresados en el programa SPSS para su respectiva tabulación y análisis y a continuación se presentan los resultados.

De acuerdo a la escala califique que tan satisfecho se encuentra frente a:

### **ATRIBUTO RESPETO**

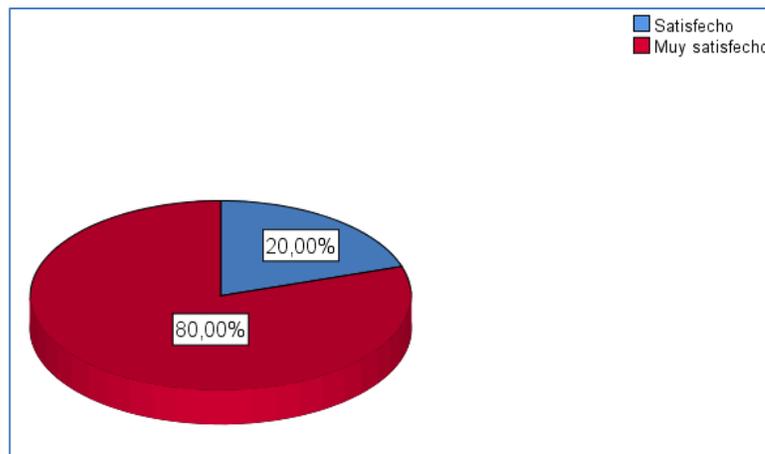
**Figura 10 La amabilidad y actitud de los funcionarios**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

En la primera gráfica se observa que en general las personas se encuentran conformes con la amabilidad y actitud de los funcionarios del punto de atención, ya que de los 150 encuestados, el 78,67%, es decir, 118 personas manifestaron estar completamente satisfechos y el 21,33% satisfechos.

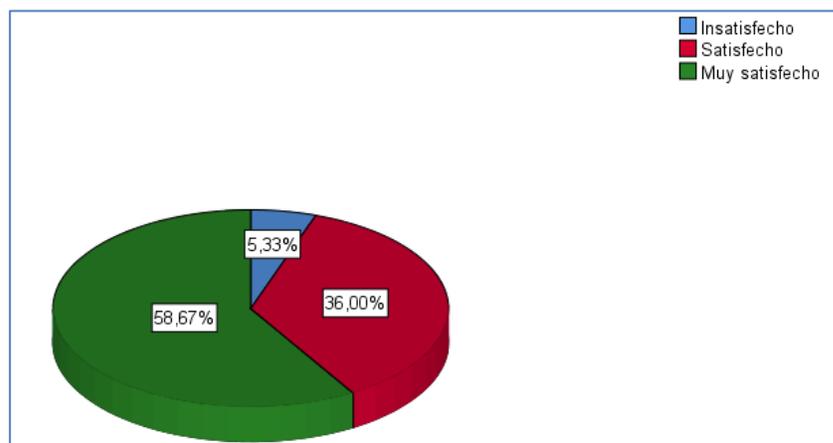
**Figura 11 El lenguaje respetuoso, claro y sencillo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

En cuanto al lenguaje utilizado por los funcionarios, el cual, dentro de los atributos de un buen servicio debe ser respetuoso, claro y sencillo, el 80% que correspondió a 120 encuestados consideran estar muy satisfechos por el uso del mismo y el 20% restante está satisfecho.

**Figura 12 Al momento de la atención se evitaron distractores: teléfonos, celulares, audífonos, etc.**

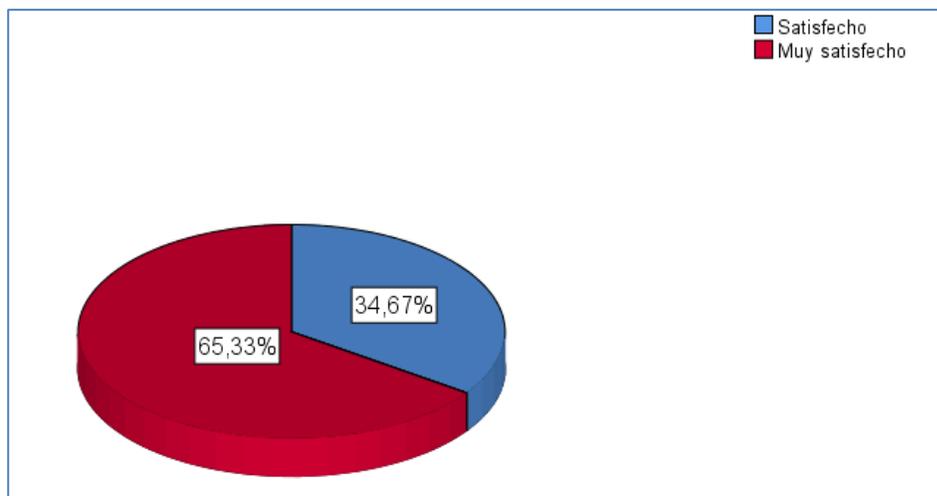


**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

De acuerdo a la encuesta al momento de evaluar si los funcionarios evitaron objetos tales como celulares, audífonos u otros elementos que puedan generar distracción al momento de la

atención, el nivel de satisfacción baja ya que solo el 58,67%, correspondiente a 88 encuestados, manifestó sentirse muy satisfecho e incluso el 5,33% dice estar insatisfecho frente a este aspecto.

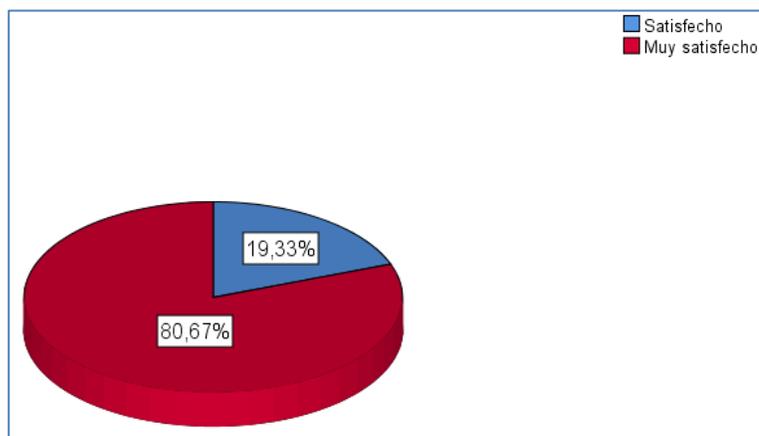
**Figura 13 Respeto por el turno de atención**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

Esta ilustración nos indica que en general los ciudadanos se encuentran satisfechos con el turno de atención que se les asigna al momento de la segmentación del trámite, considerando que se les respeta al atender de acuerdo a la hora de llegada. El 65,33% de los encuestados (98 personas) dice estar muy satisfecho con este aspecto.

**Figura 14 Cumplimiento de los horarios de atención**

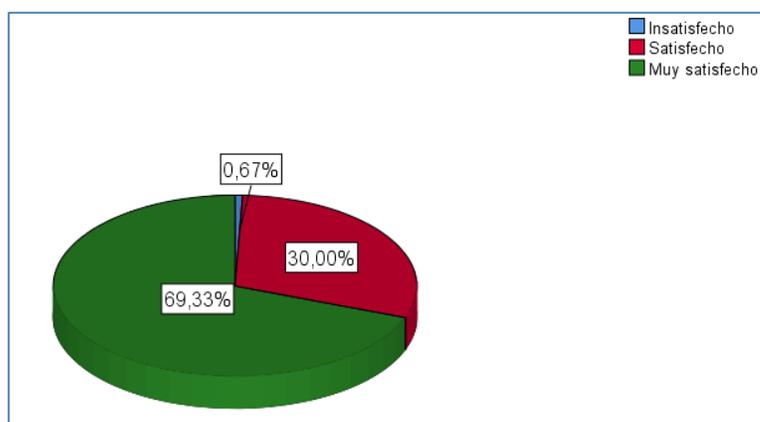


**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

Los horarios de atención fue el aspecto con mejor calificación dentro del atributo de respeto, ya que 121 personas encuestadas, correspondientes al 80,67% dicen estar completamente satisfechos con el cumplimiento que se da en los horarios definidos para la atención, teniendo en cuenta que la operación inicia de forma puntual y se atienden a todas las personas que alcancen a ingresar a las instalaciones en el horario dispuesto.

### ATRIBUTO CONFIABILIDAD

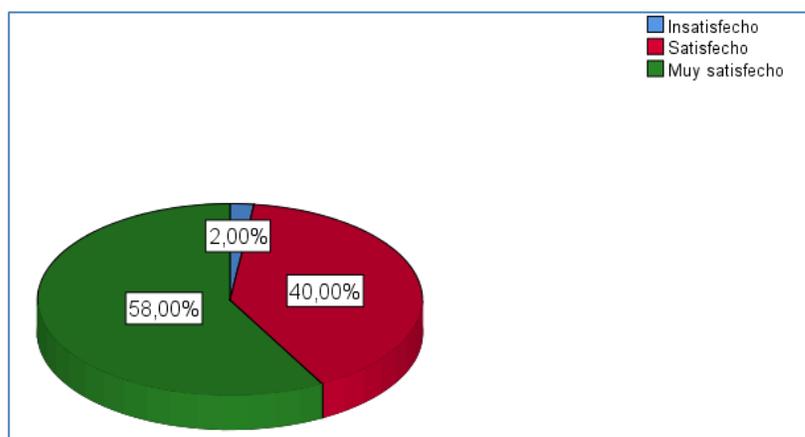
**Figura 15 El conocimiento y dominio del tema que tienen los funcionarios**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

Con respecto al atributo de confiabilidad, solo un encuestado se encontró insatisfecho con el conocimiento y dominio de los temas que tienen los funcionarios. El 69,33% correspondiente a 104 encuestados dice estar muy satisfecho y 45 personas satisfechas. Sin embargo, se recomiendan promover planes de capacitación desde la Vicepresidencia de Servicio al Ciudadano en conjunto con Talento humano con los diferentes procesos de forma permanente.

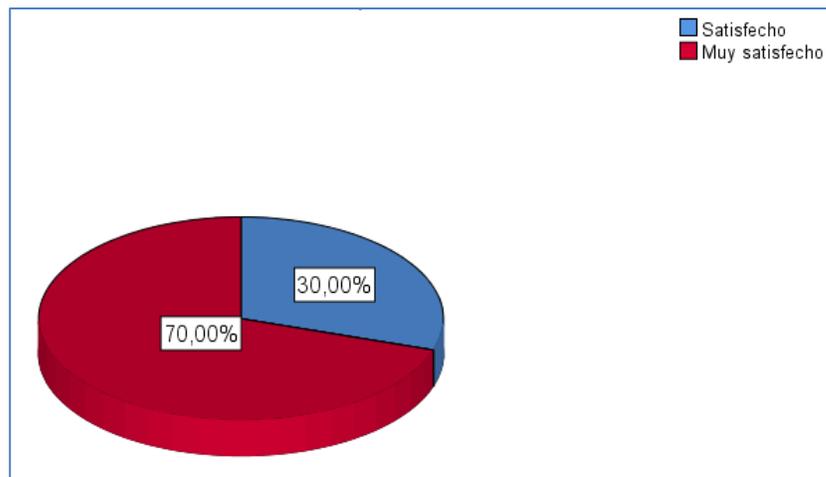
**Figura 16 Información suministrada (precisa, clara, completa)**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

La siguiente pregunta se relacionó con la información suministrada al ciudadano en el punto de atención, donde el 58% de los encuestados dice estar completamente satisfechos porque consideran que fue precisa, clara y completa, mientras que el 2% que correspondió a 3 encuestados manifestaron estar insatisfechos consideraron que la información no cumplió con las anteriores características. Es importante reforzar en los colaboradores la necesidad de la orientación integral y completa al ciudadano dependiendo del trámite a realizar y reforzar la formación de los funcionarios con capacitaciones que involucren a las áreas de cada proceso.

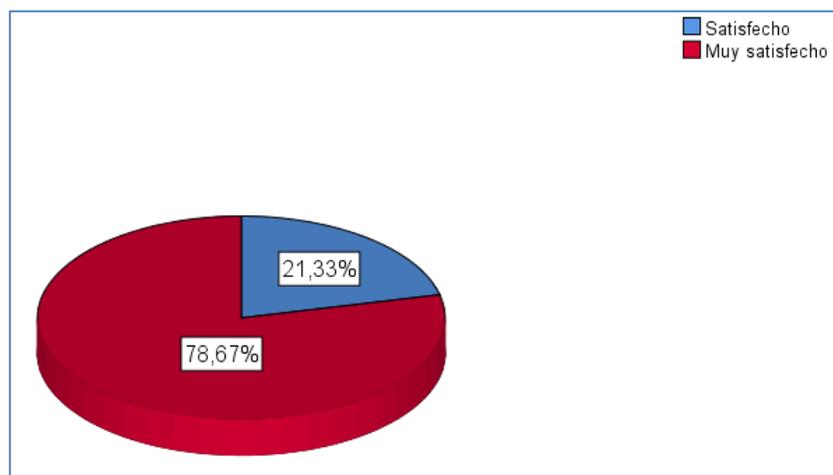
**Figura 17 Interés demostrado por los funcionarios para atender su solicitud**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

El interés de los funcionarios por atender los requerimientos de los ciudadanos en general, presentó una buena percepción, ya que el 70% de los encuestados manifestaron estar muy satisfechos y el 30% restante satisfecho.

**Figura 18 Presentación personal acorde con la imagen institucional**



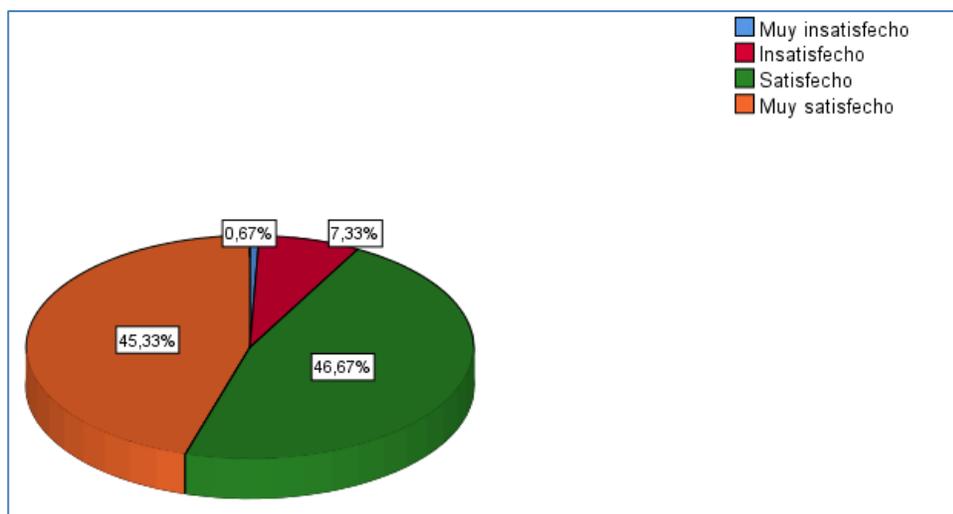
**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

La presentación personal fue el aspecto mejor calificado dentro del atributo de Confiabilidad, donde el 78,67% de los encuestados, correspondiente a 118 personas manifestaron

estar muy satisfechos y 32 personas satisfechas, correspondiendo al 21,33% de los ciudadanos encuestados.

### ATRIBUTO ACCESIBILIDAD

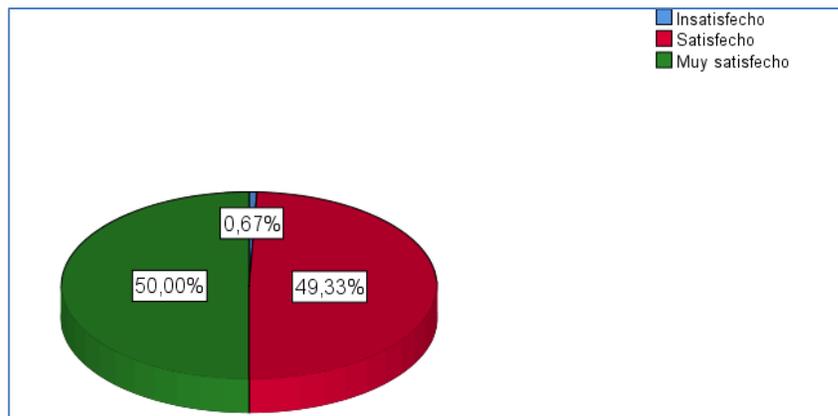
**Figura 19 Sencillez en los procesos para los diferentes trámites**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

Al evaluar el atributo de accesibilidad y específicamente si los procesos para las diferentes solicitudes son sencillas, el 7,33% de los encuestados manifiesta estar insatisfechos y el 0,67% muy insatisfecho. Solo el 45,33% correspondiente a 68 personas de las encuestadas manifestó estar completamente satisfechas con los procesos. La entidad debe realizar una revisión de cada uno de los trámites y los procesos definidos para cada uno de modo que se le atribuyan al ciudadano aspectos relacionados con documentación a aportar cuya responsabilidad sea de él y no de Colpensiones u otras entidades públicas, con las cuales se tenga cruce de información, aplicando de forma adecuada las políticas anti trámites.

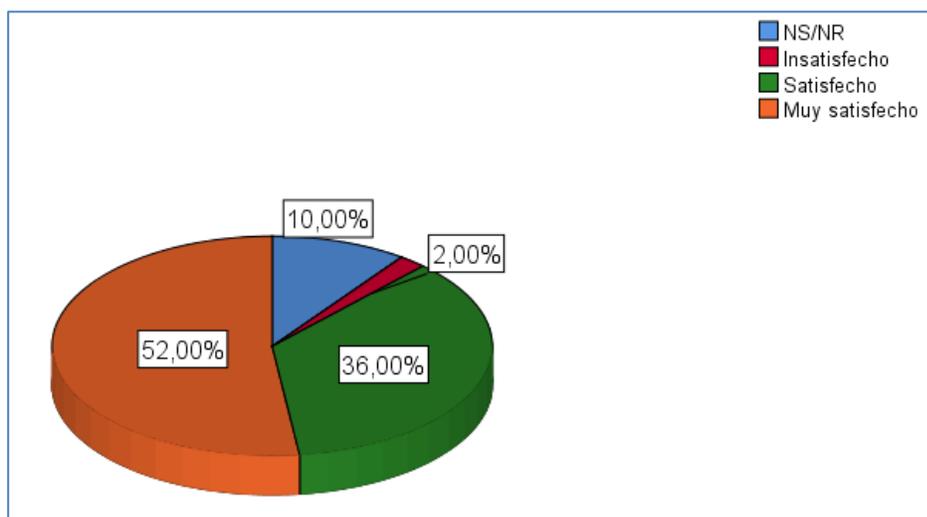
**Figura 20 Claridad en los requisitos de los diferentes trámites**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

En cuanto a la claridad en los requisitos documentales necesarios para las diferentes solicitudes el 99,33% de los encuestados consideran que este ítem es adecuado, el 50% dice estar muy satisfecho y el 49,33% satisfecho, lo que indica que los requisitos son comprensibles para los ciudadanos.

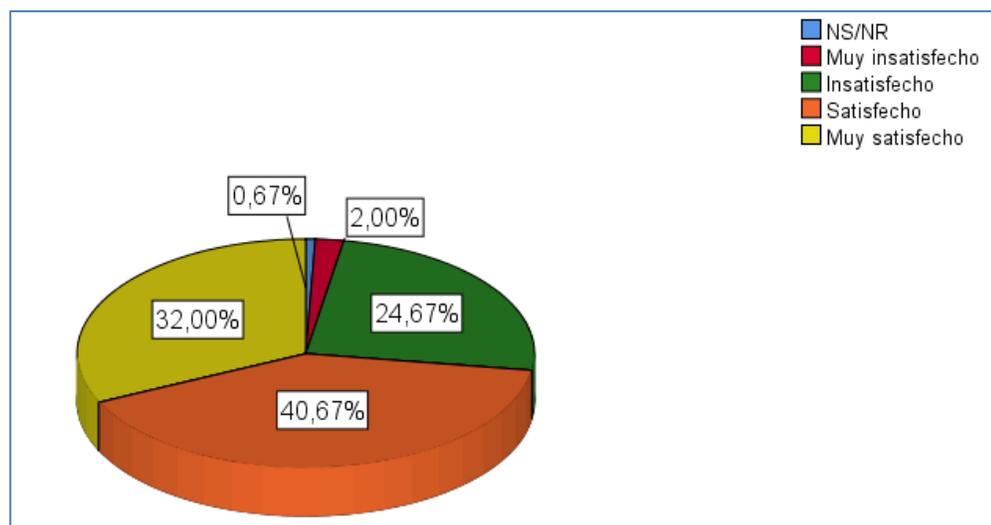
**Figura 21 Adopción de turnos para atención prioritaria**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

Colpensiones brinda atención prioritaria a adultos mayores de 70 años, ciudadanos con discapacidad y mujeres en estado de embarazo notorio, siempre y cuando obedezca a trámites personales. En este aspecto el 52% de las personas encuestados manifestaron estar muy satisfechos con esas políticas, el 36% satisfechos y un 2% insatisfechos al considerar que la condición se debe aplicar independientemente de que se trate de un trámite personal o de un tercero. Por otro lado, el 10% de los encuestados no respondió a la pregunta, ya que manifestaron no tener evidencia del cumplimiento de dichas atenciones de forma prioritaria.

**Figura 22 Información brindada por los canales alternos en anteriores experiencias**



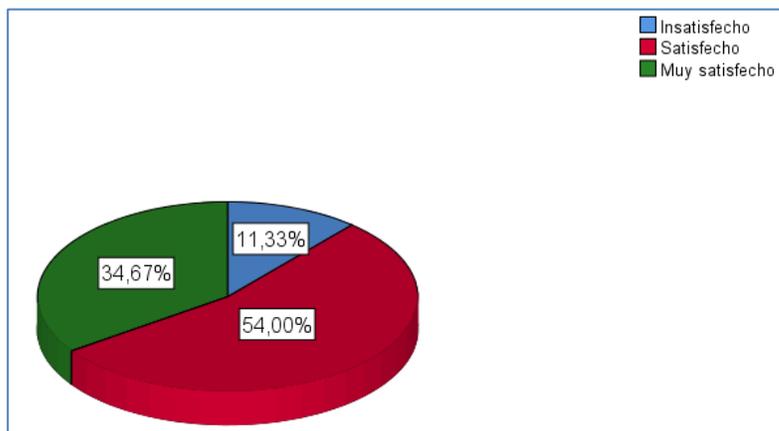
**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

Respecto al uso de canales como la APP, página WEB, Contacto Center y Chat virtual, solo el 32% dicen sentirse completamente satisfecho con la atención recibida en estos medios en experiencias anteriores, razón por la cual la canal presencial continúa siendo la opción seleccionada por los ciudadanos para su atención. El 24,67% de los encuestados dijo sentirse insatisfechos con la atención a través de estos mecanismos alternos y un 2% muy insatisfechos. Es importante en esta parte tener en cuenta que los canales alternos operan de forma

subcontratada, lo que implica que la formación de los agentes en dichos medios no sea de la misma calidad que la correspondiente al canal presencial, correspondiente a trabajadores oficiales de la entidad.

### ATRIBUTO OPORTUNIDAD

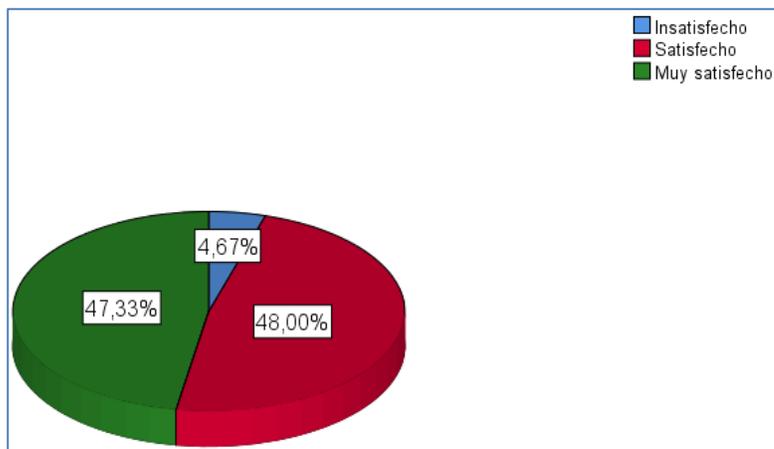
**Figura 23 El tiempo de espera para ser atendido**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

La gráfica nos muestra el grado de satisfacción en cuanto al tiempo de espera para ser atendido, donde solo el 34,67% manifestó estar muy satisfecho y 17 personas encuestadas, correspondientes al 11,33% calificó en este aspecto sentirse insatisfechos. La entidad debe reevaluar el modelo de atención para verificar en que actividades se pueden optimizar tiempos para prestar un servicio más rápido o que mecanismos se pueden implementar para agilizar la atención y disminuir los tiempos de espera.

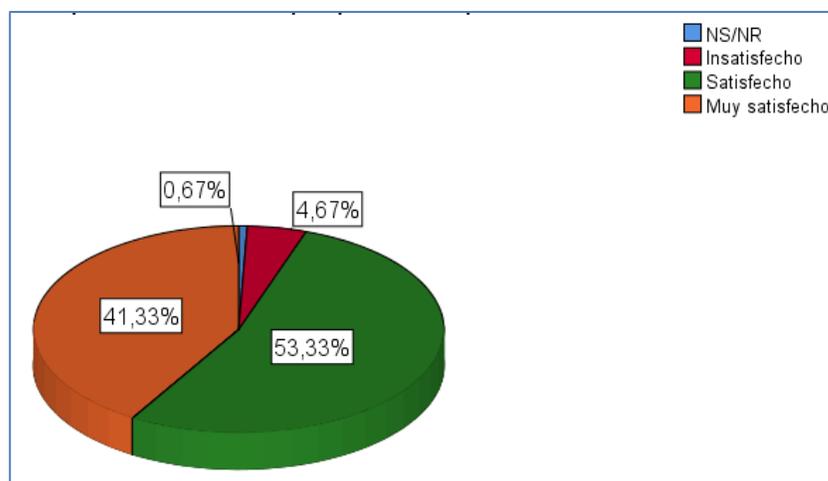
**Figura 24 Rapidez en la respuesta a sus solicitudes por parte del punto de atención**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

En cuanto a la rapidez en la respuesta que corresponden al punto de atención el 47,33% de los encuestados dice estar muy satisfechos y el 48% satisfecho. El 4,67% correspondiente a 7 personas mostraron insatisfacción con los tiempos de respuesta. Este aspecto, está directamente relacionado con la pregunta anterior ya que se refiere a aspectos de agilidad en la atención.

**Figura 25 Cumplimiento de los tiempos para dar respuesta desde nivel central**



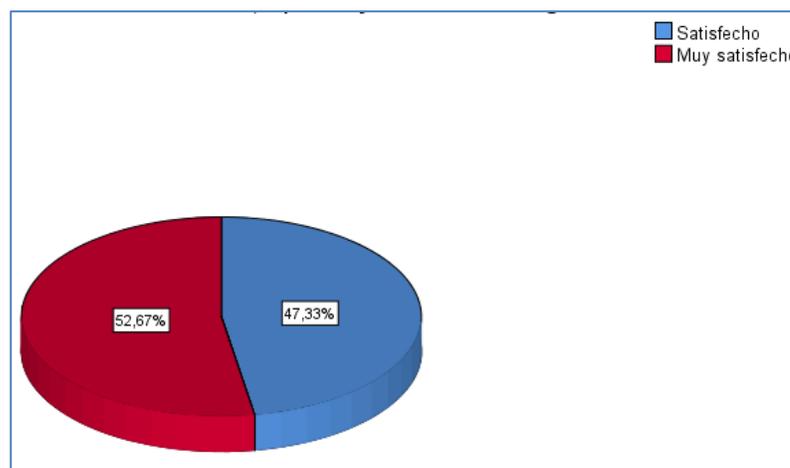
**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

Al evaluar el grado de satisfacción con la rapidez en las respuestas desde el nivel central, el 41,33% de los encuestados dice estar muy satisfechos y el 53,33% satisfecho. El 4,67% de las personas mostraron insatisfacción con los tiempos de respuesta. En general los ciudadanos, perciben que la entidad cumple con los tiempos estipulados de forma legal para dar respuesta de fondo a las diferentes solicitudes.

### ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PUNTO DE ATENCIÓN

Adicional a los atributos del servicio que se definieron evaluar, se analizaron unos aspectos de tipo locativos, que inciden en el grado de satisfacción de los ciudadanos y de los funcionarios como clientes internos de la organización.

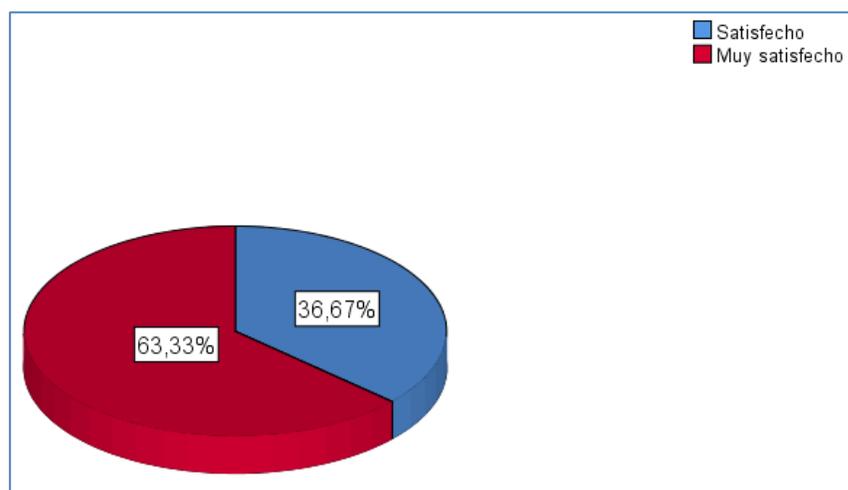
**Figura 26 Ubicación, espacio y facilidades de ingreso**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

La percepción de los encuestados frente a la ubicación, el espacio y facilidades de ingreso al punto de atención es adecuada, ya que en general hay satisfacción, y el 52,67% dicen estar completamente satisfechos con este punto.

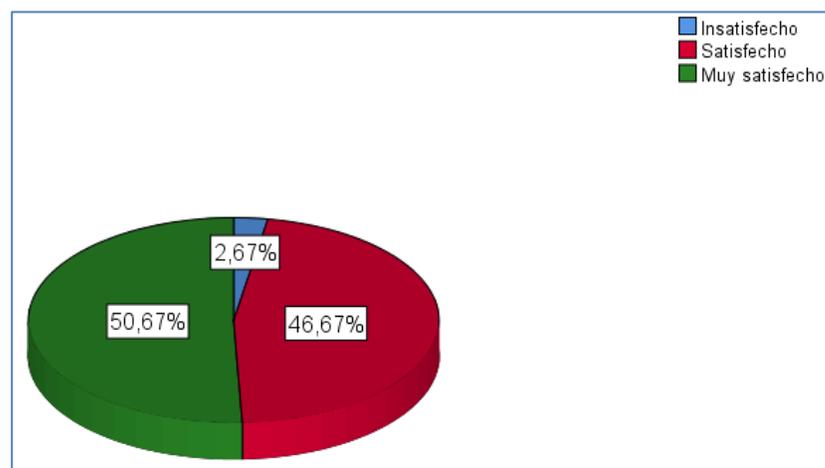
**Figura 27 Limpieza y aseo de las instalaciones**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

La limpieza y el aseo del punto de atención fue uno de los aspectos locativos con mejor ponderación, donde el 63,33% de los encuestados se mostraron muy satisfechos.

**Figura 28 Cantidad y disposición de módulos de atención**

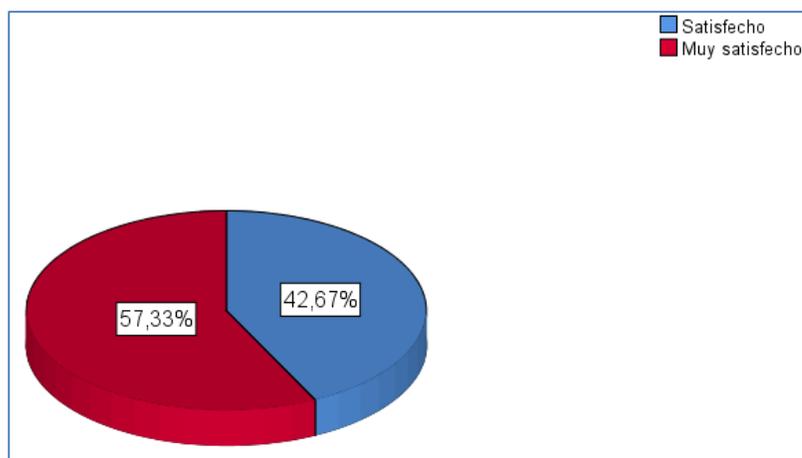


**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

En cuanto a los módulos disponibles para la atención, en general la cantidad es adecuada, ya que la mitad de los encuestados, es decir el 50,67% manifestó estar muy satisfechos en este

aspecto y el 46,67% satisfechos. Solo 4 personas, el 2,67% manifestó no ser lo suficientes para la atención de todos los ciudadanos que acuden al punto de atención.

**Figura 29 Espacio adecuado en salas**

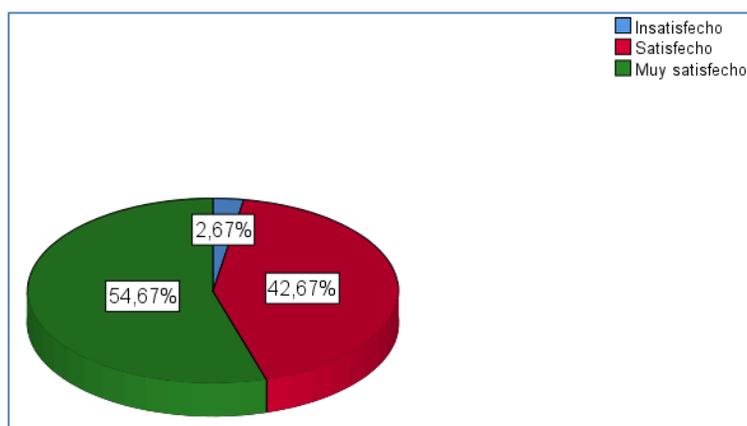


**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

El espacio en salas es otro factor donde la percepción de los encuestados es buena, ya que el 57,33% dicen estar completamente satisfechos y el 42,67% satisfechos.

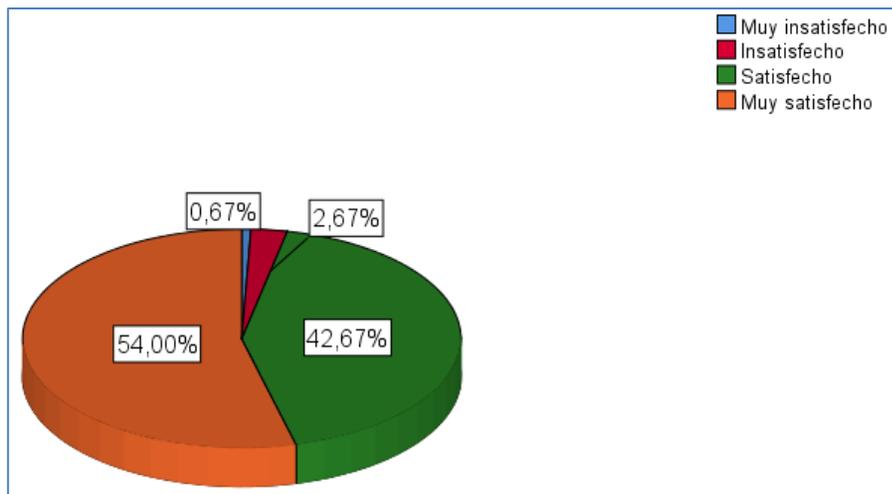
Para finalizar se midió la percepción en términos generales frente a la atención y servicio en el punto de atención de la ciudad de Cúcuta, obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 30 Calidad general del servicio prestado**



**Fuente: Elaboración propia a partir de tabulación encuestas**

**Figura 31** La asesoría recibida en términos generales



**Fuente:** Elaboración propia a partir de tabulación encuestas

En cuanto a la calidad general y la asesoría recibida el 96% de los encuestados aproximadamente manifiestan estar satisfechos con el servicio prestado por el punto de atención de la ciudad de Cúcuta, la entidad debe establecer acciones de mejora que les permita garantizar un servicio efectivo a toda la ciudadanía.

### **7.3. Análisis de datos**

El análisis de datos e información, se efectuó a partir de la caracterización del modelo de servicio actual de Colpensiones, construido con el apoyo del equipo de trabajo del PAC Cúcuta para posteriormente, realizar el diagnóstico de la situación actual con base en las respuestas obtenidas de las 150 encuestas aplicadas en el punto de atención de Colpensiones en esta ciudad. De acuerdo a la información anterior y la tabulación de los resultados de las encuestas, se identificaron las siguientes fortalezas y oportunidades de mejora dentro del esquema actual:

Tabla 10 Diagnóstico actual

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Amabilidad y actitud de los funcionarios</li> <li>-El lenguaje utilizado es respetuoso, claro y sencillo</li> <li>-Asignación de turnos y atención de acuerdo a parámetros establecidos.</li> <li>-Cumplimiento en los horarios de atención.</li> <li>-Empatía e interés de los funcionarios por satisfacer las necesidades de los ciudadanos.</li> <li>-Cultura de servicio.</li> <li>-Presentación personal de los funcionarios.</li> <li>-Requisitos claros para la radicación de los siguientes trámites.</li> <li>-Cumplimiento de tiempos de respuesta de acuerdo a los términos de ley.</li> <li>-Ubicación, espacio y facilidades de ingreso a los puntos de atención.</li> <li>-Limpieza y aseo de las instalaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existen distractores al momento de la atención</li> <li>-El equipo de trabajo no tiene los suficientes conocimientos y dominios de los temas en servicio.</li> <li>- No se garantiza la atención integral a los ciudadanos y la información que se suministra es incompleta y poco clara.</li> <li>-Los procesos establecidos para las diferentes solicitudes no son sencillos para el ciudadano.</li> <li>-Tramitología.</li> <li>-Revisión del protocolo de atención prioritaria, basado en el ser.</li> <li>- El funcionamiento actual de los canales alternos no permiten ser una alternativa para disminuir filas y descongestionar puntos de atención.</li> <li>-Procesos clave, que hacen parte del modelo de servicio, son tercerizados.</li> </ul> |

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>  |
|--|---|
| -Cantidad y disposición de módulos de atención suficientes.<br><br>-Espacio adecuado en salas de servicio. | -Los tiempos de espera del ciudadano son largos.<br><br>-Falta de oportunidad en la respuesta al ciudadano por parte del punto de atención. |

**Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas**

Las encuestas permitieron desarrollar el diagnóstico de la situación actual, y la caracterización del modelo entender cómo se desarrollan las actividades en el canal presencial; con el fin de enfocar la propuesta de mejora a desarrollar a partir de unas bases fundamentadas en la medición de la percepción de los ciudadanos que permitieron determinar acciones para el plan de intervención que se desarrollará en el siguiente apartado.

## 8. PLAN DE INTERVENCIÓN

De acuerdo con las conclusiones del diagnóstico producto de los resultados obtenidos en el instrumento de recolección de información, la caracterización del modelo actual realizado con el apoyo de los funcionarios de punto de atención de Cúcuta y atendiendo características o atributos de las buenas prácticas de servicio establecidos en el marco de referencia, se presentan las siguientes estrategias para optimizar el modelo de servicio al ciudadano dispuesto para los puntos de atención de Colpensiones, como canal presencial, las cuales se ilustran en la figura 31.

Es importante señalar, que el enfoque y alcance de las estrategias que se proponen tienen en consideración las políticas, el marco estratégico actual de la entidad y la normativa que establece los parámetros de lo que puede ser implementado en la organización bajo los criterios de eficiencia administrativa y presupuestal.

**Figura 32 Estrategias para optimización del modelo de servicio**



Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de garantizar la viabilidad de las estrategias planteadas, estas serán alineadas a los objetivos estratégicos referenciados en el marco institucional en el numeral 5.6, con el fin de garantizar los recursos necesarios y la contribución a los propósitos organizacionales definidos en el Plan Estratégico Institucional para el presente cuatrienio.

**Figura 33 Alineación de la estrategia**



**Fuente: Elaboración propia**

A continuación, se describirán cada una de las estrategias de forma más detallada, mecanismos sugeridos para su implementación, y actividades a desarrollar para lograr optimización requerida en el modelo de servicio de los puntos de atención.

## 8.1. Estrategia 1: Generación de una cultura de servicio, mediante el “PACTO POR EL SERVICIO”

Conforme a los resultados de la medición de percepción ciudadana y demás mecanismos de información utilizados en este trabajo y recopilados en el punto de atención de Colpensiones en la ciudad de Cúcuta, en esta primera estrategia se busca desarrollar las oportunidades de mejora relacionadas con:

- ✓ Distractores al momento de la atención
- ✓ El equipo de trabajo no tiene los suficientes conocimientos y dominios de los temas en servicio.

Los ciudadanos manifestaron no estar satisfechos con estos aspectos y por esta razón, como una acción estratégica para el fortalecimiento de la capacidad institucional y el mejoramiento del servicio que se presta a la ciudadanía se busca desarrollar en todos los funcionarios una cultura de servicio, mediante la estrategia del “PACTO POR EL SERVICIO”.

**Figura 34 Implementación estrategia Cultura de Servicio**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al esquema de implementación las acciones que se van realizar en cada fase de la primera estrategia son:

**a.** Establecimiento de Política de Orientación al Servicio en el punto de atención, que ratifique el compromiso directivo, a través del jefe del punto:

El punto de atención de Cúcuta se compromete a desarrollar una cultura de servicio al ciudadano que garantice el desarrollo de los atributos de servicio y facilite el acceso a los ciudadanos a la información y orientación, oportuna y de calidad de los diferentes trámites y servicios ofrecidos por la entidad; satisfaciendo sus expectativas y usando de forma eficiente los mecanismos definidos por la organización, mediante buenas prácticas, basadas en documentos, procesos y/o procedimientos que generen confiabilidad y confianza a los ciudadanos.

**b.** Campaña de Expectativa: como estrategia de comunicación se remitirán semanalmente por parte del Jefe de punto de atención, mailings a los correos de los colaboradores del punto de atención, durante el mes previo al lanzamiento de la estrategia invitándolos a emprender un viaje hacia la excelencia en el servicio y abarcando 4 enfoques:

- ✓ ¿Qué es el servicio?
- ✓ ¿Qué esperan de mí los ciudadanos?
- ✓ ¿Cómo puedo agregar valor a lo que hago?
- ✓ Servicio con un propósito

**c.** Proceso de sensibilización: posterior a la campaña de expectativa, se inicia un proceso de sensibilización con todo el equipo de trabajo mediante talleres que permitan realizar autodiagnósticos individuales y grupales, y reflexiones sobre los procesos de cambio a

emprender para posteriormente realizar la divulgación mediante el lanzamiento oficial de la estrategia, liderada por el jefe de punto de atención y mediante un acto que selle el compromiso de cada persona con el servicio.

**d. Firma del PACTO POR EL SERVICIO (Anexo 2):** En cumplimiento a lo anterior, todos los colaboradores del punto de atención, incluidos contratistas, deberán suscribir el PACTO POR EL SERVICIO, y así mismo lo harán quienes a partir de la implementación ingresen a prestar sus servicios. Como acto simbólico se emitirá un acta firmada por todos los participantes para ser publicada en la cartelera de la sede, permitiendo recordar a todo el equipo el compromiso suscrito.

**e. Seguimiento y evaluación:** para medir la efectividad de la implementación de la estrategia se realizará de forma trimestral encuentros virtuales trimestrales a través de Google Meet con todo el equipo de trabajo en sesiones de dos horas y los cuales se dividirán en dos fases:

-Retroalimentación de las experiencias y resultados evidenciados desde cada uno de los roles y revisión de las acciones de mejora que desde la operación se hayan detectado y que contribuyan a fortalecer el modelo de atención y la experiencia del usuario.

-Se incluirán en estos espacios, talleres prácticos que contribuyan a desarrollar y mejorar las habilidades en servicio de todo el equipo. En esta fase la idea es promover la participación de todos los integrantes desde su rol a través de dinámicas y casos concretos.

De forma semestral se implementarán evaluaciones de desempeño de todo el equipo de trabajo cuyos resultados se retroalimentarán en los encuentros virtuales.

## **8.2. Estrategia 2: Estructura de la Escuela Técnica para áreas de servicio al ciudadano**

Como se mencionó anteriormente en la caracterización del proceso, la Gerencia de Talento humano de Colpensiones lidera el programa de Gestión del conocimiento e innovación de la entidad, con el fin de desarrollar y fortalecer las competencias adecuadas para el mejoramiento de los procesos y servicios, apalancado en un conjunto de acciones encaminadas a la capacitación necesaria bajo la modalidad virtual y presencial, impartidas tanto por formadores internos como externos (Colpensiones, 2020).

Dentro de las líneas de acción del programa de Gestión del conocimiento se encuentra la escuela técnica, que es un programa enfocado a fortalecer los conocimientos propios del negocio, sin embargo, para las áreas de Servicio al ciudadano dentro de las cuales se encuentran los puntos de atención, estas formaciones se orientan solo a desarrollar habilidades de servicio al cliente ya que las formaciones técnicas como tal referentes a normatividad y conocimientos en el Régimen de prima media se dirigen a grupos específicos de las áreas de operaciones de la entidad, encargadas de brindar respuestas de fondo a los ciudadanos.

Se propone coordinar para los planes anuales de capacitaciones temáticas relacionadas con el conocimiento técnico y la normatividad vigente, es decir, los procesos relacionados con los diferentes trámites de la entidad, en cabeza de la Vicepresidencia de Operaciones y que incluye las gerencias de Administración de la Información, de Financiamiento e Inversiones, Determinación de derechos y Defensa Judicial; esto permitirá presentar las acciones encaminadas a implementar las oportunidades de mejora relacionadas con:

- ✓ El equipo de trabajo no tiene los suficientes conocimientos y dominios de los temas en servicio

- ✓ No se garantiza la atención integral a los ciudadanos y la información que se suministra es incompleta y poco clara.
- ✓ Falta de oportunidad en la respuesta al ciudadano por parte del punto de atención.
- ✓ Los tiempos de espera del ciudadano son largos.

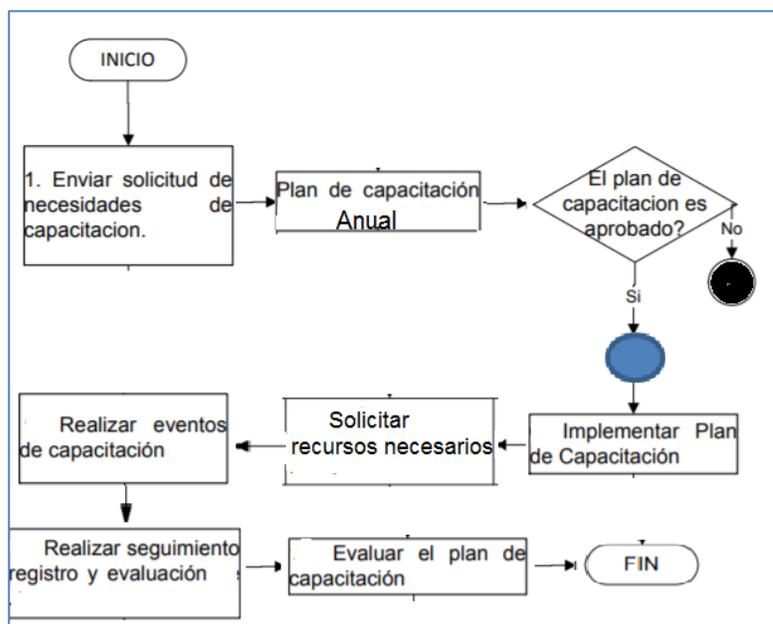
Estas acciones son necesarias ya que el desarrollo de estos conocimientos permitirá dar asesorías completas, oportunas y más confiables a los ciudadanos y se plantean que las mismas sean impartidas por funcionarios de cada uno de los procesos y gerencias involucradas, con el fin no solo de tener la información y entender el proceso al interior de las áreas participantes, para orientar de forma adecuada a los ciudadanos en sus solicitudes y evitar reprocesos al interior de la entidad.

Para desarrollar el plan de capacitación, existen dos modalidades utilizadas por la entidad para la gestión y formación de conocimiento, siendo el mecanismo virtual el más efectivo para lograr cobertura nacional a través del Sistema de Apoyo Virtual Integral (SAVIA), modalidad que se utilizaría para el desarrollo de la estrategia.

La estrategia se centra de esta forma, en el inicio de la estructuración de una Escuela Técnica dirigida a los agentes de servicio del punto de atención de Cúcuta para la mejora del conocimiento referente al régimen pensional y los procesos de la entidad ; y se liderará un cronograma para que de forma trimestral se desarrollen sesiones virtuales con profesionales de las diferentes áreas adscritas a la Vicepresidencia de Operaciones, permitiendo al personal del Front aclarar inquietudes, estar actualizados y que exista una retroalimentación en doble vía que disminuya los reprocesos al ciudadano y garantice un ingreso en la información y los trámites con mayor calidad. En los anexo 3, 4, 5 y 6 se detallan las fichas técnicas de las formaciones a realizar, como implementación de la estrategia.

Para garantizar el desarrollo de estas formaciones es necesario que se incluyan estas fichas en el Plan Anual de capacitaciones, para que el área de talento humano las implemente y coordine con las áreas correspondientes los recursos necesarios para la realización de acuerdo al diagrama que se ilustra a continuación.

**Figura 35 Diagrama de Flujo Estrategia 2**



**Fuente: Elaboración propia**

Una vez implementado el plan, se realizará la medición de la efectividad de cada actividad y la comprensión de la información trimestralmente, a través de una evaluación en la plataforma SAVIA, utilizando casos prácticos y reales que permitan el desarrollar capacidad de análisis e interpretación para aplicar los conocimientos recibidos. Finalmente al culminar el primer año de la implementación de la estrategia, se evaluará la efectividad del plan de capacitación, a través del indicador definido para tal fin.

### **8.3. Estrategia 3: Redefinición de protocolos de atención prioritaria**

Como anteriormente se mencionó Colpensiones tiene establecido dentro de su modelo de atención un protocolo de atención prioritaria que aplica para personas en condición de discapacidad e invalidez, adultos mayores con edad igual o superior a 70 años, y mujeres en estado de embarazo (Colpensiones, 2018) , sin embargo, en las condiciones generales de aplicación del protocolo se dispone que se atenderá de manera prioritaria a los ciudadanos, siempre y cuando requieran realizar trámites personales y en el caso de las mujeres embarazadas, el estado debe ser notorio.

Por lo anterior, se plantea protocolos de atención prioritaria, basado en el SER para que se contemple la condición de la persona independientemente de que el trámite sea personal o no, y se incorpora como prioritarias las mujeres con niños en brazos menores a 1 año o en condición de discapacidad.

En esta estrategia, se diseñan protocolos de atención presencial con enfoque diferencial, orientado a fortalecer las habilidades y competencias de los funcionarios al momento de atender a ciudadanos en condición de funcionalidad reducida, discapacidad o prioritarios en su interacción con las aplicaciones y/o servicios, a través de pautas de trato y lenguaje incluyente, brindando un servicio digno y acorde a cada condición particular.

Una vez definidos, se socializarán a los funcionarios del punto de atención y se les brindará la respectiva capacitación necesaria para la atención de estos ciudadanos con el fin de establecer pautas y normas básicas de atención al ciudadano de acuerdo a las características de la población, especialmente, las que se encuentran en condición de discapacidad, las cuales están categorizadas y cuyas necesidades son diferentes de acuerdo a las limitaciones.

**Tabla 11 Protocolos personas con discapacidad**

| Discapacidad                   | Pautas   |
|--------------------------------|--|
| <p>Sensorial</p> <p>Visual</p> | <p>-Al realizar contacto, prestar atención a la persona a pesar de que ella no pueda verlo, las personas ciegas o de baja visión perciben la fuente de la voz e identifican si mientras le habla, usted mira en otra dirección.</p> <p>-Si la persona acepta ayuda para su direccionamiento o ubicación en el punto de atención, tomar con suavidad la mano y ubicarla en su hombro, no hale al ciudadano del vestuario o brazo, recuerde que usted es su guía para desplazarse por el lugar.</p> <p>-Evitar caminar muy rápido, vaya en línea recta.</p> <p>-Eliminar obstáculos para evitar riesgos (objetos en el suelo, cables de corriente, sillas, etc.)</p> <p>-Si asisten con un tercero o perros guía, permitir ingreso sin restricciones.</p> <p>-Cuando la persona con discapacidad visual tenga perro guía, no separarlo de él, no halar, no distraer, y permitirle entrar antes que el ciudadano.</p> <p>- Activar el proceso de atención normal saludar, llamar por el nombre, identificarse y preguntar cómo puede ayudarlo.</p> <p>-Si debe leerle un documento, hacerlo despacio y con claridad. No abreviar los contenidos ni hacer comentarios sobre los mismos, a menos que la persona se lo pida expresamente.</p> <p>-Para indicarle a una persona ciega dónde ha de firmar, tomar su mano y llevarla hasta el punto donde debe hacerlo.</p> |

| Discapacidad                     | Pautas   |
|----------------------------------|--|
| <p>Sensorial</p> <p>Auditiva</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la persona con discapacidad auditiva no está prestando atención, tocar levemente su hombro o brazo.</li> <li>-Identificar si puede establecer comunicación escrita.</li> <li>-Si la persona se comunica de esta forma, escribir textos breves y claros (¿quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo?)</li> <li>-Utilizar frases cortas y precisas para dar alguna información, puede acudir a indicaciones visuales.</li> <li>-Siempre hablar de frente, de manera clara y pausada y mantener contacto visual.</li> <li>-Hablar claramente sin exagerar la vocalización de las palabras y sin tapar su boca, ya que algunas personas sordas hacen lectura labio facial.</li> <li>- Si el ciudadano le pide que hable con más volumen, seguir su instrucción pero no subir mucho su tono de voz, puede creer que lo están gritando.</li> <li>- Debido a que la información visual cobra especial importancia, tener cuidado con el uso del lenguaje corporal.</li> <li>- Evitar sobreponer la cultura oyente sobre la cultura sorda. Tener en cuenta que la lengua materna de la población sorda es la lengua de señas.</li> <li>-Si la persona sorda va acompañada de intérprete, evitar dirigirle la palabra solo a éste, olvidando que su interlocutor es la persona con discapacidad.</li> </ul> |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estar más alerta frente a las necesidades de la población sordo ciega, pues las barreras en orientación y movilidad, y comunicación son más notorias.</li> </ul>   |

| Discapacidad                                 | Pautas  |
|--|---|
| <p>Sensorial</p> <p>Visual-<br/>auditiva</p> | <p>-Atender las indicaciones del acompañante, sobre cuál es el método que la persona prefiere para comunicarse.</p> <p>- Es preciso informar que se está presente; para llamar la atención, de la persona con sordo ceguera tocar suavemente su hombro o brazo.</p> <p>-Hablar a una distancia corta, sin exagerar el tono de voz, para captar su atención.</p> <p>- Como no sabemos si el ciudadano conserva algo de visión, tratar de ponerse siempre dentro de su campo visual, quizá pueda entender a través de labio lectura.</p> <p>-Intentar dirigirse al ciudadano escribiendo en un papel blanco con letras grandes, frases sencillas y en lo posible con tinta negra en un lugar bien iluminado para que el contraste sea mayor.</p> <p>-Si usted detecta que la persona utiliza un audífono, ubicarse cerca al mismo y hablar clara y directamente, vocalizar muy bien las palabras con una intensidad razonable, sin gritar.</p> <p>-Si la persona no está acompañada de un guía, se debe mencionar que se le va a asistir durante el trayecto y tocar su brazo permitiendo que se sujete de usted.</p> |
| <p>Física</p> <p>Talla baja-<br/>motora</p>  | <p>-No fijar la mirada en la prótesis, silla, bastón, muleta u otro dispositivo que use; es necesario concentrarse solo en la persona y su mensaje.</p> <p>-Algunas personas también tienen alterada su capacidad verbal, es importante ser paciente y esperar a que termine cada palabra o frase sin</p>   |

| Discapacidad   | Pautas   |
|--|--|
|  | <p>interrumpir, ni adelantarse a lo que va a decir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Preguntar a la persona si requiere ayuda. Si la requiere, pedir que le explique lo que debe hacer y como</li> <li>-No tocar sus elementos de ayuda (muletas, caminador, bastón, etc.) a menos que lo soliciten.</li> <li>-Evitar halarlo o empujarlo</li> <li>-En caso de tener que cargar la silla de ruedas, esto se debe hacer mínimo por dos personas y en la forma en la que el ciudadano lo indique.</li> <li>-No mover la silla de ruedas a menos que el ciudadano lo solicite.</li> <li>- En el caso de ciudadanos de talla baja, tratar según su edad cronológica, puede ser común tratar a las personas de talla baja como niños, lo cual no es correcto.</li> <li>- Verificar que durante el proceso de atención, los elementos necesarios estén al alcance de la mano de la persona que accede al servicio.</li> <li>-Nunca acariciar a una persona de baja estatura en la cabeza.</li> <li>-Mantener contacto visual con las personas de talla baja, sin que la persona fuerce el cuello, por lo cual se puede alejar un poco.</li> </ul> |
| <p>Cognitiva<br/>Anomalías<br/>proceso<br/>aprendizaje</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escuchar con paciencia y suministrar la información requerida, puede que la persona con discapacidad intelectual se demore más en entender los conceptos. La mejor forma de ayudar es ser amable y utilizar un lenguaje concreto.</li> <li>- Comprender que los tiempos de las personas con discapacidad intelectual</li> </ul>  |

| Discapacidad   | Pautas  |
|--|---|
|  | <p>son distintos, se debe ser paciente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-En la conversación permitir que las personas lleven su propio ritmo, no anticiparse a lo que van a decir, se debe dar espacio y respetar su silencio.</li> <li>-Hablar sencilla y naturalmente. Utilizar lenguaje claro, con mensajes concretos y cortos. Instrucciones cortas y ejemplos son de gran utilidad.</li> <li>- Brindar información de forma visual. Evitar lenguaje técnico y complejo.</li> <li>-Utilizar un lenguaje simple, explícito y breve, sin parafrasear; siempre positivo.</li> <li>-Durante todo el proceso de orientación o acceso al servicio, validar que la persona comprende la información suministrada.</li> <li>-Si es necesario explicar nuevamente con calma.</li> <li>-Tener en cuenta las opiniones y sentimientos expresados por la persona, sin entrar en discusiones que puedan generar irritabilidad o malestar.</li> <li>-En ocasiones pueden tener comportamientos que podrían parecerle extraños, permanecer neutro ante ellos y continuar de forma natural.</li> </ul> |
| <p>Psicosocial</p> <p>Causas psíquicas y/o intelectual o cognitiva</p> | <p>-Ante una crisis permanecer tranquilo, no acercarse al espacio corporal de la persona; si lo ve posible preguntar cómo ayudarlo o a quien puede acudir.</p> <p>Si va con un acompañante apoyarse en éste, seguramente sabrá cómo manejar la situación.</p> <p>-Nunca entrar en confrontación con alguien que está en crisis, moderar sus gestos y expresiones, no levantar el tono de su voz, así la otra persona le grite, no mirar fijamente ni hacer movimientos fuertes con sus manos o con</p>  |

| <b>Discapacidad</b>  | <b>Pautas</b>   |
|--|---|
|  | <p>su cuerpo. De manera discreta retirar objetos con los que pueda agredirse o agredir a otros.</p> <p>-Brindar información clara y sencilla, si es necesario explicar nuevamente con calma y ser paciente.</p> |
| <p>Condiciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actuar con respeto y equidad, sin postura asistencialista o de lástima</li> <li>- Colaborar con aquellas actividades que la persona no pueda realizar por sí misma.</li> <li>-La información brindada debe ser clara y precisa, si es necesario explicar nuevamente con calma y evitar los comportamientos que puedan hacer sentir ofendido al ciudadano</li> <li>-Si la persona está acompañada y requiere hacerle una pregunta, preguntar directamente, para evitar hacerle sentir excluida de la atención.</li> <li>-Verificar que la información suministrada al ciudadano ha sido efectivamente comprendida.</li> </ul> |   |

**Fuente: Elaboración propia con base al Manual de Servicio a la ciudadanía de la**

**Secretaría Distrital de Integración social (2017)**

#### **8.4. Estrategia 4: Optimización de herramientas tecnológicas y fortalecimiento de canales alternos**

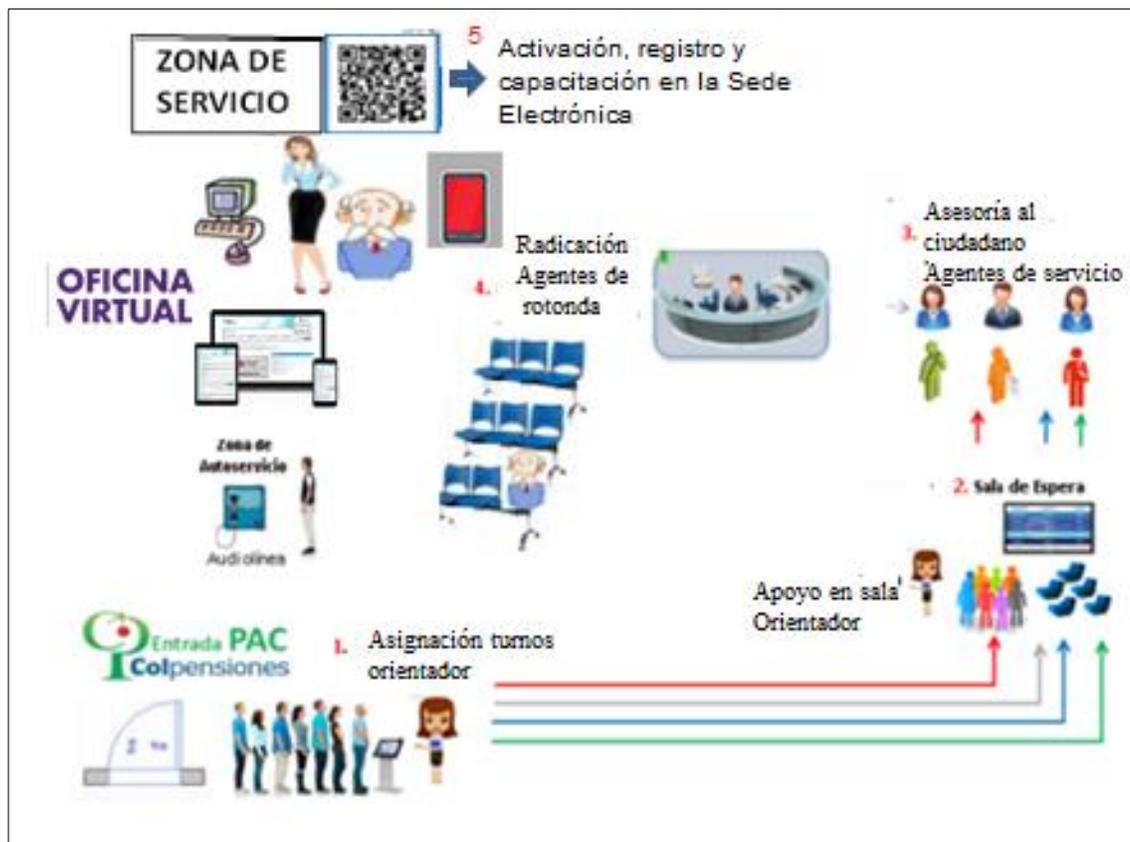
Conforme a los resultados de la medición y de acuerdo al diagnóstico realizado una de las propuestas está orientada a la optimización de herramientas tecnológicas y fortalecimiento de los canales alternos, lo anterior como mecanismos de descongestión de los puntos de atención presenciales disminuyendo filas y por ende, tiempos de espera y atención. Este aspecto cobró especial relevancia en el periodo 2020 debido a la Emergencia Sanitaria y la necesidad de migrar a la virtualidad el mayor número posible de servicios.

La estrategia impacta en las siguientes oportunidades detectadas en el diagnóstico organizacional:

- ✓ El funcionamiento actual de los canales alternos no permiten ser una alternativa para disminuir filas y descongestionar puntos de atención.
- ✓ Tercerización de procesos clave, que hacen parte del modelo de servicio.
- ✓ Disminución de tiempos de espera del ciudadano.

Frente a las acciones para optimizar las herramientas tecnológicas, para el caso del punto de atención de Cúcuta, la estrategia consiste en la implementación de una zona de servicio para activación, registro y capacitación en la Sede Electrónica de Colpensiones, para los usuarios que asisten al punto, tal como se ilustra en la figura 35, y especialmente los que demandan certificados, que en la medición realizada correspondió al 27% de los encuestados, así mismo a quienes solicitan información del estado de sus trámites, potencializando el uso de los estos canales de atención para futuros requerimientos de los ciudadanos.

**Figura 36 Incorporación zona de Servicio PAC Cúcuta**



**Fuente: Elaboración propia**

La capacitación en la zona de servicio estará a cargo de un aprendiz SENA quien brindará soporte y capacitación, para que los ciudadanos creen sus usuarios en la zona electrónica de la entidad, conozcan que trámites pueden adelantar por este medio y realice la capacitación necesaria con el fin de que puedan conocer las funcionalidades disponibles, con acompañamiento del jefe de punto durante el primer mes de la implementación.

De acuerdo al modelo propuesto una vez el ciudadano finaliza su ruta de servicio, con la radicación de su trámite se invita a la zona de servicio para brindarle la información de la oficina virtual como se ilustró anteriormente y especialmente para los siguientes casos:

- ✓ Personas que solicitan certificados, correspondiente al 27% de la demanda del punto de atención.
- ✓ Para quienes se afilian por primera vez o solicitan su traslado de fondo, se apoya en el registro para que puedan monitorear a través del canal electrónico su historia laboral y en caso de ser necesario soliciten correcciones de la misma, involucrándolos desde esos primeros momentos a participar activamente en el proceso pensional.
- ✓ Cuando radiquen trámites correspondientes a reconocimiento, con el fin de que realicen el seguimiento al estado de su trámite con el número de solicitud generada al momento de la entrega de la documentación.
- ✓ Empleadores y trabajadores independientes que se notifican de procesos de deuda, se les orienta en el registro al portal del aportante, para que puedan realizar la depuración de la deuda.

Adicionalmente y teniendo en cuenta que uno de los objetivos estratégicos y pilares de la entidad es la transformación digital, lo cual implica la necesidad de contar con herramientas tecnológicas de apoyo a los procesos y fortalecer el manejo de la información disponible la cual debe estar cada día más cerca y accesible a los ciudadanos, en el desarrollo del trabajo se evidencian otras estrategias que se pueden implementar para el fortalecimiento de los canales alternos, que debido a su magnitud requiere del apoyo institucional de varias áreas y debe ser lideradas por la Vicepresidencia de Planeación y riesgos, con el fin de revisar su factibilidad técnica, operativa y económica, así como su impacto social.

Las acciones a emprender se enfocan dependiendo de cada tipología como se ilustra en la siguiente tabla:

**Tabla 12 Planteamiento de otras acciones para fortalecimiento de canales alternos**

| <b>Canal</b>  | <b>Limitantes</b>  | <b>Propuesta</b>   |
|---|--|--|
| <p>Líneas de atención telefónicas (018000 y Audio líneas en puntos de atención)</p>  | <p>-Proceso tercerizado, con alta rotación de personal y una baja curva de aprendizaje con respecto al personal oficial de la entidad que labora en el Front.</p> <p>-Los ciudadanos manifiestan no tener una buena experiencia en la atención recibida por dicho canal.</p> <p>-Acceso limitado a los trámites y servicios de la entidad.</p> | <p>-Realizar procesos de contratación directa, asegurando la formación de personal con los conocimientos necesarios para atender las diferentes solicitudes de los ciudadanos, disminuyendo la rotación de personal, aumentando productividad y optimizando el uso de este recurso.</p> <p>-Incorporar líneas celulares para la atención de ciudadanos, aumentando la cobertura de este canal.</p> |
| Página Web  | <p>-Desactualización para consulta de estados de trámites</p> <p>-Caídas constantes</p>  | <p>-Asegurar que la plataforma tecnológica sea robusta y que la información se publique en forma, periódica y oportuna.</p>  |
| APP   | -Limitación en los trámites a  | -Realizar campaña de divulgación para  |

| <b>Canal</b>     | <b>Limitantes</b>  | <b>Propuesta</b>   |
|------------------|--|--|
| Colpensiones     | <p>gestionar, para solicitar información se registra con el fin de que el Contact Center se contacte vía telefónica.</p> <p>-Cuenta con un componente de educación financiera y un simulador que los usuarios no utilizan por desconocimiento.</p> | <p>que los ciudadanos conozcan y usen este canal que es el más moderno y amigable.</p> <p>-Incorporar mecanismos flexibles para cambios de clave o confirmación de usuarios.</p> |
| Chat             | <p>-Cobertura a un grupo limitado de afiliados como son los colombianos en el exterior</p>   | <p>-Incrementar cobertura para todos los afiliados al fondo de pensión.</p> <p>-Implementar servicios de video llamadas</p>  |
| Sede Electrónica | <p>-Dificultad para el registro o recuperación de contraseñas.</p> <p>- Datos inconsistentes en las BD</p>   | <p>-Implementar zonas de servicio en los puntos de atención para activación, registro y capacitación en la sede electrónica.</p>   |

**Fuente: Elaboración propia**

### **8.5. Estrategia 5: Revisión de trámites, para determinar cuáles requieren asesoría o validaciones previas del área de servicio.**

Con el fin de optimizar tiempos de atención y generar actividades que agreguen valor y una experiencia de servicio al ciudadano, es necesario replantear los trámites que requieren validaciones previas por parte de los agentes de servicio y así evitar reprocesos o tramitología para el ciudadano y la entidad o por el contrario aquellos que no requieren de dicha intervención y podrían ingresar directamente a radicación.

Actualmente con el turno de Información RPM se atienden procesos de doble asesoría para las personas que deseen trasladarse de régimen de pensión y trámites que se han categorizado como OYA (orientación y asesoría) para denotar aquellos que antes de ser radicados requieren unas validaciones previas y asesorías por parte de los agentes de servicio.

En la medición realizada del punto de atención, el 31% de las solicitudes corresponden a este segmento e involucran los tiempos más altos de espera; se han definido dentro de esta categoría los siguientes procesos, los cuales contienen un total de 102 trámites de la entidad:

- ✓ Reconocimiento: 42 trámites asociados.
- ✓ Nómina de pensionados: 49 trámites asociados.
- ✓ Medicina Laboral: 8 trámites asociados.
- ✓ Corrección de historia laboral: 3 trámites asociados.

En la tabla 12 se detallan cada uno de los trámites que actualmente pasan por una asesoría previa independientemente de la persona que realice la solicitud.

Tabla 13 Trámites OYA

| Proceso        | Trámites  |
|----------------|---|
| Reconocimiento | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensión de vejez convenios internacionales</li> <li>2. Sustitución Provisional Ley 1204 de 2008</li> <li>3. Pensión vejez periodista</li> <li>4. Indemnización sustitutiva sobrevivientes</li> <li>5. Sustitución Pensional</li> <li>6. Pensión de vejez tiempos privados</li> <li>7. Pensión de vejez tiempos públicos – regímenes especiales</li> <li>8. Pensión de vejez compartida</li> <li>9. Pensión vejez para adre trabajador de hijo inválido</li> <li>10. Pensión especial de vejez anticipada por invalidez</li> <li>11. Pensión vejez alto riesgo</li> <li>12. Indemnización vejez</li> <li>13. Pensión de sobrevivientes</li> <li>14. Pensión de invalidez</li> <li>15. Indemnización invalidez</li> <li>16. Auxilios funerarios</li> <li>17. Pensión familiar</li> <li>18. Recurso Auxilio Funerario</li> <li>19. Recurso Pensión de Vejez Compartida</li> <li>20. Recurso Pensión de Vejez Padre trabajador hijo inválido</li> <li>21. Recurso Pensión Especial de Vejez Anticipada</li> <li>22. Recurso Pensión Vejez Alto Riesgo</li> <li>23. Recurso Pensión Vejez Periodista</li> <li>24. Recurso Pensión Vejez Convenios Internacionales</li> <li>25. Recurso Pensión Invalidez</li> <li>26. Recurso Pensión Invalidez Convenios Internacionales</li> <li>27. Recurso Pensión sobrevivientes</li> <li>28. Recurso Sustitución Pensional</li> <li>29. Recurso Sustitución Provisional Ley 1204/08</li> <li>30. Recurso Pensión Sobre. Convenios Internacionales</li> <li>31. Recurso Indemnización de vejez</li> <li>32. Recurso Indemnización de Invalidez</li> <li>33. Recurso Indemnización sustitutiva sobrevivientes</li> <li>34. Recurso Pensión Familiar</li> <li>35. Recurso Pensión de Vejez</li> <li>36. Pensión de invalidez convenios internacionales</li> <li>37. Pensión de sobrevivientes convenios internacionales</li> <li>38. Autorización traslado BEPS</li> <li>39. Retracto de Traslado ISPV al fondo BEPS</li> <li>40. Indemnización Sustitutiva de Invalidez - Ecopetrol</li> <li>41. Indemnización Sustitutiva de Vejez - Ecopetrol</li> </ol> |

| Proceso   | Trámites  |
|---|---|
| Nómina de pensionados   | 42. Indemnización Sustitutiva de Sobrevivientes - Ecopetrol                           |
|   | 43. Escolaridad Pago Único por Estudios Interrumpidos                                 |
|   | 44. Escolaridad-Reactivación Beneficiario   |
|   | 45. Escolaridad Retiro pensión Beneficiario y/o                                       |
|   | 46. Acrecimiento  |
|   | 47. Afiliación Terceros   |
|   | 48. Solicitud Préstamos   |
|   | 49. Cancelación préstamos por Orden judicial  |
|   | 50. Cancelación préstamos por Paz y salvo   |
|   | 51. Cancelación Préstamo por orden asociación y/o caja                                |
|   | 52. Cancelación préstamos por Fallecimiento   |
|   | 53. Cancelación Afiliación Terceros por Orden Judicial                                |
|   | 54. Cancelación Afiliación por Orden Asociación y/o Cajas                             |
|   | 55. Reintegro pago a herederos  |
|   | 56. Solicitud reintegro mesadas   |
|   | 57. Traslado EPS_ Régimen de excepción para Cotizantes o Beneficiarios de Pensión     |
|   | 58. Traslado EPS-Régimen de excepción para Beneficiarios en Salud                     |
|   | 59. Traslado EPS-Fondo de Solidaridad Residente en el exterior Interrupción de la EPS |
|   | 60. Traslado EPS-Fondo de Solidaridad Residente en el exterior No Afiliados a EPS     |
|   | 61. Reingreso pensión y/o beneficiario incremento Dependencia económica               |
| 62. Reactivación pensión y/o beneficiario incremento                        |   |
| 63. Reingreso pensión y/o beneficiario incremento_ Nulidad de fallecimiento |   |
| 64. Reintegro indemnización   |   |
| 65. Valores girados después del fallecimiento                               |   |
| 66. Mesada adicional  |   |
| 67. Traslado cuenta pago pensión por ventanilla                             |   |
| 68. Pago a herederos  |   |
| 69. Modificación datos de documento   |   |
| 70. Reajuste anual  |   |
| 71. Cambio datos básicos  |   |
| 72. Traslado cuenta de pago pensión por abono cuenta                        |   |
| 73. Traslado cuenta pago pensión Exterior                                   |   |
| 74. Suspensión pensión y beneficiario y/o incremento                        |   |
| 75. Actualización de escolaridad  |   |
| 76. Traslado EPS-Devolución de aportes                                      |   |
| 77. Creación y/o Modificación Embargos                                      |   |
| 78. Cancelar embargo  |   |
| 79. Recurso Pago a Herederos  |   |

| Proceso          | Trámites   |
|------------------|--|
|                  | 80. Reactivación pensión y/o beneficiario incremento-Cese de cargo público<br>81. Reingreso pensión y/o beneficiario incremento-Mandato judicial<br>82. Retiro pensión y/o beneficiario incremento-Fallecimiento<br>83. Retiro pensión y/o beneficiario incremento-Mandato judicial<br>84. Reactivación pensión y/o beneficiario incremento-Por solicitud del pensionado<br>85. Control de Supervivencia Pensionados Residentes en el Exterior<br>86. Escolaridad-Modificación de Documento<br>87. Escolaridad-Reingreso Pensión Beneficiario<br>88. Ajuste en salud<br>89. Reintegro auxilio funerario<br>90. Traslado EPS-EPS<br>91. Traslado EPS-Universidades<br>92. Suspensión pensión y beneficiarios y/o incremento Nomenclario cargo público |
| Medicina Laboral | 93. Medicina laboral tutelas<br>94. Determinación del Subsidio por Incapacidades<br>95. Calificación de pérdida de capacidad laboral/<br>96. Revisión del estado de invalidez de los pensionados<br>97. Solicitud de Traslado para asistir a cita con Juntas de Calificación de invalidez<br>98. Manifestación de Inconformidad contra el dictamen<br>99. Solicitud Reembolso<br>100. Entrega de Tiquetes y/o Voucher para asistir a Juntas de Calificación de Invalidez   |
| Historia Laboral | 100. Solicitud de corrección historia laboral<br>101. Novedad de retiro retroactivo<br>102. Actualización de Historia Laboral Tiempos Públicos   |

**Fuente: Elaboración propia a partir de los trámites de la entidad**

Con el fin de optimizar tiempos de atención y generar actividades que agreguen valor y una experiencia de servicio al ciudadano, es necesario replantear los trámites que requieren validaciones previas por parte de los agentes de servicio y así evitar reprocesos o tramitología para el ciudadano y la entidad y aquellos que podrían ingresar directamente a radicación.

De acuerdo a lo anterior se pueden hacer los siguientes ajustes:

✓ Proceso de reconocimiento:

-18 trámites cuya instancia son los recursos, teniendo en cuenta que en dichos trámites corresponden a objeciones frente a la primera solicitud y por lo tanto no se realiza validación documental.

-Autorizaciones y retractos de BEPS: 2 trámites que tampoco requieren validación documental, porque se originan de una asesoría previa por parte del Gestor BEPS, por lo tanto pueden ser direccionados directamente a radicación.

Con estas dos modificaciones, se podrían optimizar los tiempos de atención de 21 trámites, que correspondería al 50% de los casos para el área de reconocimiento de prestaciones económicas.

✓ Nómina de pensionados: Excluir del módulo de OYA 10 trámites que no requieren validación documental: traslados de cuenta por abono en cuenta, traslados por ventanilla, mesada adicional, reajuste anual, cambio datos básicos, creación y/o modificación embargos, cancelar embargo, recurso pago a herederos, reactivación pensión y/o beneficiario incremento-cese de cargo público, suspensión pensión y beneficiarios y/o incremento nombramiento cargo público.

✓ Medicina Laboral: la manifestación de inconformidad contra el dictamen de Colpensiones tampoco requiere validación documental.

✓ Historial laboral: actualización de historia laboral tiempos públicos.

## **8.6. Plan de implementación de las estrategias**

Una vez definidas las estrategias a implementar en el punto de atención de Colpensiones en la ciudad de Cúcuta se define el siguiente plan para el desarrollo de las mismas, una vez se





| ESTRATEGIA | Acciones a desarrollar                      | CRONOGRAMA (Meses) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|------------|---|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|            |   | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| servicio.  | material educativo de acuerdo a lo definido |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|            | Evaluación de la estrategia                 |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia

### 8.7. Indicadores de gestión de las estrategias del plan de intervención

Con el propósito de realizar seguimiento a la gestión y resultados del plan de intervención trazado, se diseñaron los siguientes indicadores para medir el avance y cumplimiento de la propuesta de mejora a implementar en el punto de atención de Colpensiones en Cúcuta.

En la siguiente tabla se presenta la batería de indicadores como herramientas de seguimiento asociados a cada una de las cinco estrategias para optimización del modelo de servicio.

Tabla 15 Indicadores

| HOJA DE VIDA DE INDICADORES |   |
|-----------------------------|---|
| ESTRATEGIA                  | Generación de una cultura de servicio, mediante el “PACTO POR EL SERVICIO |

| <b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES</b> |  |                   |            |
|------------------------------------|--|-------------------|------------|
| Nombre del indicador               | Cumplimiento de encuentros virtuales para seguimiento de la estrategia   |                   |            |
| <b>Objetivo</b>                    | Medir el cumplimiento de las actividades programadas mediante sesiones virtuales con todo el equipo de trabajo.  |                   |            |
| <b>Medición del indicador</b>      | $\frac{\text{No. Actividades ejecutadas}}{\text{No. Actividades Programadas}} \times 100$  |                   |            |
| <b>Meta</b>                        | 100%   | <b>Frecuencia</b> | Semestral  |
|                                    |  |                   |            |
| Nombre del indicador               | Evaluación de desempeño  |                   |            |
| <b>Objetivo</b>                    | Evaluar el desempeño de todos los funcionarios del punto de atención, en cuanto a aspectos relacionados con servicio.  |                   |            |
| <b>Medición del indicador</b>      | Promedio de las calificaciones obtenidos por los funcionarios en la evaluación realizada   |                   |            |
| <b>Meta</b>                        | 90%  | <b>Frecuencia</b> | Semestral  |
| <b>ESTRATEGIA</b>                  | Estructura de la Escuela Técnica para áreas de servicio al ciudadano   |                   |            |
| Nombre del indicador               | Efectividad de las capacitaciones de la escuela técnica  |                   |            |
| <b>Objetivo</b>                    | Medir la efectividad de las actividades desarrolladas para fortalecer el conocimiento técnico de los colaboradores del punto de atención.  |                   |            |
| <b>Medición del indicador</b>      | $\frac{\text{Funcionarios que aprueban las evaluaciones}}{\text{Total de funcionarios que asistieron a las capacitaciones}} \times 100$  |                   |            |
| <b>Meta</b>                        | 90%  | <b>Frecuencia</b> | Trimestral |
|                                    |  |                   |            |
| Nombre del indicador               | Efectividad de la estrategia basada en la Escuela Técnica  |                   |            |
| <b>Objetivo</b>                    | Medir la efectividad de la estrategia en general, buscando la disminución de las PQRS que se radican y se relacionan con información general que se puede brindar en el punto de atención. |                   |            |
| <b>Medición del indicador</b>      | $\frac{\text{PQRS de información general}}{\text{Total PQRS radicadas en el punto de atención}} \times 100$  |                   |            |
| <b>Meta</b>                        | Disminución del 5%   | <b>Frecuencia</b> | Anual      |
| <b>ESTRATEGIA</b>                  | Redefinición de protocolos de atención prioritaria   |                   |            |
| Nombre del indicador               | Disminución de quejas por atención prioritaria   |                   |            |
| <b>Objetivo</b>                    | Medir la efectividad de la implementación de protocolos de atención prioritaria con enfoque diferencial.   |                   |            |
| <b>Medición del</b>                | Quejas radicadas por atención de ciudadanos prioritarios   |                   |            |

| <b>HOJA DE VIDA DE INDICADORES</b> |   |                   |            |
|------------------------------------|---|-------------------|------------|
| indicador                          | ----- X100<br>Total quejas radicadas  |                   |            |
| Meta                               | 0%  | <b>Frecuencia</b> | Trimestral |
| <b>ESTRATEGIA</b>                  | Optimización de herramientas tecnológicas y fortalecimiento de canales alternos   |                   |            |
| Nombre del indicador               | Efectividad de la zona de servicio  |                   |            |
| Objetivo                           | Medir la efectividad de la implementación de la zona de servicio, mediante registros y capacitaciones efectivas en zona electrónica de ciudadanos y empleadores, con el fin de que realicen sus trámites por dicho canal. |                   |            |
| Medición del indicador             | No. de ciudadanos enrolados y capacitados en zona electrónica<br>----- X100<br>Total de ciudadanos atendidos por certificados en el periodo   |                   |            |
| Meta                               | 15%   | <b>Frecuencia</b> | Mensual    |
| <b>ESTRATEGIA</b>                  | Revisión de trámites, para determinar cuáles requieren asesoría o validaciones previas del área de servicio.  |                   |            |
| Nombre del indicador               | Disminución de tiempos de espera  |                   |            |
| Objetivo                           | Disminuir los tiempos de espera del ciudadano, al optimizar las actividades relacionadas con trámites que no requieren validaciones previas por parte de los agentes de servicio  |                   |            |
| Medición del indicador             | % de reducción de tiempos de espera   |                   |            |
| Meta                               | 20%   | <b>Frecuencia</b> | Mensual    |

**Fuente: Elaboración propia**

## 9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

### **9.1. Recomendaciones**

Dentro de las recomendaciones a la empresa objeto de la intervención, está la socialización de los resultados del plan de acción y su implementación a todo el equipo de trabajo del punto de atención de Cúcuta, como principales actores que deben estar involucrados en todo el despliegue de la estrategia y su posterior evaluación para medir la efectividad.

Una vez terminada la actual emergencia sanitaria y con las condiciones idóneas que permitan el retorno a la operación normal, realizar una prueba piloto en el punto de atención para determinar posibles ajustes a las estrategias para su posterior implementación.

Realizar mediciones y evaluaciones de las acciones implementadas después de cada actividad, con el fin de evaluar avances, su eficacia y efectividad, para lo cual se recomienda asignar líderes para cada estrategia contribuyendo de esta forma a asegurar una participación activa y compromiso de todo el equipo.

Una vez implementado el plan de acción, realizar nuevas mediciones de la satisfacción del servicio, por parte de los usuarios, aplicando el instrumento diseñado en el presente trabajo de forma semestral.

A partir de los resultados de la ejecución de la estrategia, se recomienda la implementación en los demás puntos de atención a nivel nacional, estableciendo mediciones periódicas, para ajustar el modelo y promover dentro de la organización la mejora continua en la atención al usuario. Así mismo se sugiere la implementación de las siguientes acciones:

- ✓ Incorporar dentro de las relaciones contractuales el establecimiento del Pacto por el servicio y para el caso de los trabajadores oficiales, implementarlo como parte integral de los contratos laborales de los colaboradores adscritos a la Vicepresidencia de Servicio al Ciudadano.
- ✓ Generar el compromiso de todos los servidores públicos y colaboradores de los diferentes canales de atención para desarrollar una gestión hacia la excelencia del servicio. La entidad cuenta con protocolos de atención documentados, los cuales son socializados en los procesos de inducción y con un refuerzo anual dirigidos a los trabajadores oficiales de los puntos de atención. Teniendo en cuenta, que la mayor parte de los roles son procesos de contratación tercerizados, se sugiere incluir en los acuerdos de niveles de servicio (ANS) el despliegue de estos procesos.
- ✓ Revisar los planteamientos generados frente a cada uno de los canales alternos, con el fin de que se revise la viabilidad en las acciones planteadas y se ofrezcan al ciudadano alternativas de acorde a la transformación digital como pilar de la organización.
- ✓ Es importante incorporar las mediciones y actualizaciones de los mapas de riesgos para cada una de las estrategias propuestas, ya que es durante su implementación, que se pueden identificar de forma más efectiva y así mismo determinar las acciones a seguir en caso de presentarse.

Para la implementación de los indicadores de calidad que se proponen, es importante revisar y establecer la conexión directa con los indicadores de gestión de la entidad que están orientados a los procesos misionales de la organización.

Documentar el resultado de la implementación de la propuesta expuesta en el desarrollo del presente trabajo, como caso de estudio para la organización.

## 9.2. Conclusiones

De acuerdo al objetivo del trabajo desarrollado, se logró diseñar una propuesta enfocada al mejoramiento del modelo de servicio al ciudadano que se utiliza actualmente en el punto de atención de Colpensiones, específicamente en la ciudad de Cúcuta con el fin no solo de optimizar su capacidad operativa sino brindar a los ciudadanos una verdadera experiencia en el servicio, mediante el compromiso de todos los funcionarios del equipo de trabajo, logrando prestar un servicio de calidad, ágil, oportuno y confiable .

La revisión bibliográfica y referentes teóricos, tomados para el desarrollo del presente trabajo dirigido, permitieron establecer los atributos diferenciadores que catalogan la prestación de un servicio de alta calidad de acuerdo a lo reglamentado por función pública y en concordancia con las características de las organizaciones modernas y la transformación del estado para lograr entidades más competitivas y eficientes; y que sirvieron de insumo para evaluar su cumplimiento en el modelo actual implementado en Cúcuta y definir las estrategias para su mejoramiento.

Para dar cumplimiento al siguiente objetivo, con respecto a la caracterización actual del modelo de servicio implementado en el punto de atención de Colpensiones, se desarrollaron talleres participativos con el equipo de trabajo de la oficina de Cúcuta, ejercicio que facilitó la investigación realizada y permitió determinar la situación actual mediante un diagnóstico interno.

La percepción actual de los ciudadanos sobre la atención, información y servicio en general que reciben en el punto de atención se determinó mediante una encuesta aplicada a 150 ciudadanos que visitaron la oficina de Cúcuta, y cuyos resultados permitieron una vez tabulados, establecer acciones de mejora para cumplir con los requisitos y atributos del servicio definidos

en los referentes teóricos, apoyados por los talleres realizados con el equipo de trabajo. En el diagnóstico realizado, la percepción general del ciudadano en cuanto a infraestructura e imagen corporativa, es muy buena y en general el trato dado por los funcionarios de servicio; sin embargo, es necesario reforzar algunos aspectos en temas de capacitación técnica y formación en servicio.

Con la información anterior, se diseñó una propuesta para la optimización del modelo de servicio del punto de atención de Cúcuta, enfocado al despliegue de cinco estrategias que en su conjunto abarcan las oportunidades de mejora identificadas en el análisis de la información del instrumento aplicado a los ciudadanos y los talleres realizados con el grupo de colaboradores de la sede de la entidad objeto de intervención.

Finalmente, se estableció un plan para la implementación de la propuesta diseñada, el cual será ejecutado en un periodo de dos años, y cada ítem será evaluado para que de acuerdo a los resultados obtenidos, se implemente el modelo a nivel nacional, logrando consolidar a Colpensiones como una entidad líder en servicio, catalizadora de cambios que impacten a los ciudadanos en forma positiva y contribuyan a lograr la protección a la vejez, como fin mismo de la administración estatal.

## **10. REFERENCIAS**

- Alarcón, C., & Samaniego, M. (2019). Profuturo AFP: Un nuevo modelo de servicio. *Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas. Universidad de Piura. Lima: Peru.*
- Albrecht, K. (2001). *La excelencia del servicio*. Colombia: Legis.
- Araya-Castillo, L. (2013). ¿Qué hemos aprendido sobre la calidad de servicio en educación superior? . *Revista Pilquen*, 6(2).

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme, C.A.
- Balestrine, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Bañón, R., & Carrillo, E. (1997). *La nueva administración Pública*. Madrid: Alianza, S.A.
- Boix, C. (1994). Hacia una administración pública eficaz: Modelo institucional y cultura profesional en la prestación de servicios públicos. *Gestión y Análisis De Políticas Públicas*, (1)doi.
- Botero, M. (2006). Calidad en el servicio: el cliente incognito. *Revista Suma Psicológica*, 13(2):217-228.
- Celedon, C. (2016). *Innovación y cambio organizacional Caso: COLPENSIONES*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0656\\_CeledonDangondCA.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0656_CeledonDangondCA.pdf)
- Chávez, N. (2001). *Introducción a la Investigación Educativa*. Caracas, Venezuela: Grafriel.
- Colina, H. (2018). Algunas notas sobre los sistemas de pensiones de la seguridad social y la experiencia de su reforma en América Latina. *Revista Economía y Desarrollo*, 160(2), 1–10.
- Colpensiones. (2018). *Modelo de atención Colpensiones*. Bogota.
- Colpensiones. (2019). *Informe de gestión 2018*. Obtenido de <https://www.colpensiones.gov.co/Documentos/informesdegestion>
- Colpensiones. (2020). *Marco estratégico*. Obtenido de [https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/nuestra\\_entidad\\_colpensiones/marco\\_est\\_rategico](https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/nuestra_entidad_colpensiones/marco_est_rategico)
- Colpensiones. (2020). *Plan Estratégico Institucional 2019-2022*. Obtenido de [https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/nuestra\\_entidad\\_colpensiones/marco\\_est\\_rategico](https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/nuestra_entidad_colpensiones/marco_est_rategico)

- Colpensiones. (2020). *Programa de Gestión del Conocimiento e Innovación 2020*.
- Colpensiones. (2020). *Tablero de seguimiento a la operación diaria*.
- Constitución Política Colombiana. (1991, art 48). Asamblea Nacional Constituyente, Bogotá, Colombia, 6 de Julio de 1991.
- Crandell, L. (2008). Modelo público versus modelo privado. *k-government*.
- Da-Fonseca, J., Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 105–112.
- Departamento Nacional de Planeación . (2020). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*.  
Obtenido de Departamento Nacional de Planeación DNP:  
<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación. (1996). *Desarrollo y readecuación funcional del ISS*.  
Bogota: Documento CONPES 2877.
- Díaz, L. (2012). Colpensiones la nueva administración del régimen de prima media. *Actualidad laboral y seguridad social de Colombia*, 19-24.
- DNP, D. N. (2018). *Programa nacional de servicio al ciudadano*. Bogota.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80.
- Edo, M., Puig, V., & Zornoza, C. (1999). Hacia modelos de calidad de servicio orientados al cliente en las universidades públicas: el caso de la Universitat Jaume I. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(2), 69-92.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Enquist, B. B. (2007). Success factors in new service development and value creation through services. *Advances in services innovations*, 165-183.
- Farfán, B., & Castro, F. (2013). El diagnóstico en un momento de crisis. *Revista Criterio Libre*, 11 (19), 205-223.

- Función pública. (2019). *Modelo de servicio al ciudadano*. Obtenido de Recuperado de:  
[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703129/Modelo\\_servicio\\_al\\_ciudadano.pdf/b92fb021-fc7c-4778-b879-e5a4b5faef6d?version=1.1&t=1551389333942](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703129/Modelo_servicio_al_ciudadano.pdf/b92fb021-fc7c-4778-b879-e5a4b5faef6d?version=1.1&t=1551389333942)
- Galvis, E., González, M., & Vera, P. (2011). Tecnologías De Información Para Acercar Al Ciudadano a Los Servicios De Justicia en Colombia: El Caso Del Mapa De Oferta De Justicia. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 21(2), 131–151.
- González, C. (2015). *Conceptos: Universo, Población y Muestra*. . Obtenido de Recuperado de:  
<https://www.cgonzalez.cl/conceptos-universo-poblacion-y-muestra/>
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de Gestión pública. *Revista UNAM*, Vol 2, No.3.
- Hernández, M. (2002). Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (págs. 8-11). Lisboa, Portugal.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México,D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y de la investigación*. Caracas,Venezuela: Ediciones Quiron.
- Junca, R., Guaque, Z., & Carrillo, M. (2018). La historia laboral pensional como elemento necesario para el acceso a la pensión: el caso de Bogotá D.C. *Vniversitas*, 137.
- Ley 100 . (1993). *Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*. . Diciembre 23 de 1993. DO. N° 41.148.
- López, J. (2015). La construcción social de la experiencia de ocio cultural. *OmniaScience*.
- Martín-Castilla, J. (2005). El ciudadano y el papel de los procesos en la prestación del servicio público. *Revista Auditoría Pública*, (41) p.p. 43-49.

- Mayorga, J. (2015). Importancia Histórica De Las Memorias Memoria Institucional Del Seguro Social en Colombia. *Revista Criterio Libre* , 13(22), 152.
- Mejía, A., Serna, H., & Rodríguez, M. (2018). La gestión del conocimiento empresarial como contribución al aprendizaje generacional-Estudio de caso en Colombia . *Revista horizontes empresariales*, (17) ,45-58.
- Mendez, C., Zuñiga, V., & Preciado, D. (2012). *Mejoramiento del modelo de servicio como estrategia de culturización en el ICFES*. Bogota: Escuela de administración de negocios EAN.
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Universidad de Barcelona. Obtenido de <http://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista>
- Ministerio de Salud. (2020). *Modelo Integral de Servicio al Ciudadano y grupos de valor del Sector Administrativo en Salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/SG/SAB/AT/misc-2020.pdf>
- Noguera, J. D. (2015). *Planificación de la Investigación de mercados*. Madrid, España: Editorial Elearning.
- Noya, J. (2019). La clave está en el servicio. *Entrepreneur Mexico*, 27(1), 124–125.
- Ortega, M., & Suarez,S. (2010). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del servicio al ciudadano del Supercade de movilidad de la secretaria general de la Alcaldía Mayor de Bogotá*. Universidad de la Salle.
- Pérez, J. (1956). *Fundamentos de la Seguridad Social*. Madrid: Aguilar.
- Ponce, G. (2017). *Seguridad Social: tratado del régimen de prima media*. Bogotá: Artemis.
- Pulido, E. (2018). Análisis de las causas del alto grado de insatisfacción de los afiliados con el servicio prestado en la oficina de Porvenir de Soacha. *Universidad La gran Colombia*.
- Rengifo, J. (1982). *La seguridad social en Colombia*. Bogotá: Temis.

- Restrepo, M. (2009). Burocracia, Gerencia pública y gobernanza. *Revista Diálogos de Saberes*, (30) Págs.: 167-185.
- Risquez, G., Fuenmayor, E., & Pereira, B. (1999). *Metodología de la educación. Manual teorico-practico*. Maracaibo.
- Romero, A., & Chávez, J. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelerías. . *Revista Retos Turísticos*, (14),5-10.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación* . Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Secretaria distrital de Integración Social. (2017). *Manual de servicio a la ciudadanía\_Integración Social*. Bogota.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing, 13va. Edición*. Mc Graw Hill.
- Torres, M., & Suarez , J. (2006). *Un Modelo de diagnostico para el control de Gestión Empresarial*. Obtenido de Recuperado de:  
<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=25591175&lang=es&site=ehost-liv>
- Villa , H., Cando, A., Alcoser, F., & Ramos, R. (2017). Estudio De Los Servicios Públicos en La Ciudad De Riobamba y la Satisfacción de Los Usuarios. *3C Empresa*, 6(4), 55–71.