



# **Estrategia de optimización del proceso de atención al ciudadano para una empresa industrial y comercial colombiana**

**Diana Carolina Velandia Martínez**

**Haydeé Vanessa Ibagón Ibagón**

**Robert Alexander García Monje**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

2020

# **Estrategia de optimización del proceso de atención al ciudadano para una empresa industrial y comercial colombiana**

**Diana Carolina Velandia Martínez**

**Heydeé Vanessa Ibagón Ibagón**

**Robert Alexander García Monje**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos**

**Director (a):**

Jazmín Galvis-Ardila

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

2020

## **Dedicatoria**

Al Señor todo poderoso, a la Santísima Virgen, a mi mami Nubia, a mi ángel Vis, a mi hermana Mónica y a mi compañero de vida Juan Carlos; por ser luz a cada instante e inspiración para lograr los anhelos más profundos de mi corazón.

Haydeé Vanessa Ibagón Ibagón

A Dios, a la Virgen principalmente por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi hijo que con su gran sonrisa y su profunda mirada hacen que mis días sean maravillosos, a mi compañero de vida que con su amor y su confianza logramos juntos un objetivo más en nuestras vidas, a mi mami por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida y enseñarme que los sueños si se cumplen, a mi hermano por sus consejos y estar siempre conmigo.

Diana Carolina Velandia Martínez

A Dios, la Virgen, mi familia y a todos aquellos que han sido parte fundamental de mi vida y mi formación profesional

Robert Alexander Garcia Monje

## **Agradecimientos**

Jazmín Galvis-Ardila  
Docente Asociado  
Directora Maestría en Comunicación  
Estratégica  
Facultad de Humanidades y Ciencias  
Sociales/Universidad EAN

Por su apoyo y orientación en la realización  
de la presente investigación.

## **Resumen**

En la administración pública, el ciudadano es el que solicita la prestación de un servicio y para alcanzarlo, el Estado debe garantizar el cumplimiento de sus requerimientos hasta lograr su satisfacción, a través de la misión de las diferentes entidades públicas creadas para tal fin.

La presente investigación se encuentra en el marco de la Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos en el campo de investigación de trabajo dirigido, y fue desarrollada en una empresa industrial y comercial del Estado, como resultado se planteó una estrategia de optimización para el proceso de atención al ciudadano a través de su Canal virtual. Como parte del desarrollo de la investigación se aplicó un instrumento de recolección de información (encuesta) para identificar las fallas presentadas en la atención; el instrumento tiene un grado de confiabilidad del 99.9%, el número de personas que respondió esta encuesta fue de 91 usuarios de la Empresa objeto de estudio.

La principal conclusión que se encontrará a lo largo del documento es que las entidades públicas deben enfocarse en estrategias integrales de servicio al ciudadano, garantizando el cumplimiento de aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico, la administración del talento humano, la prestación de un servicio incluyente y de amplia cobertura. De tal forma que se garantice que el servicio prestado cumpla con los estándares de calidad establecidos en las normas vigentes para responder a la satisfacción esperada por ciudadano.

**Palabras clave:** Ciudadano, satisfacción ciudadana, servicio al ciudadano, canales de atención y oportunidad de mejora.

## **Abstract**

In the public administration, the citizen is the one who requests the provision of a service and in order to achieve it, the State must guarantee compliance with their requirements until they are satisfied, through the mission of the different public entities created for this purpose.

This research is within the framework of the Master in Management of Information Systems and Technological Projects in the field of directed work research, and was developed in an industrial and commercial company of the State, as a result an optimization strategy was proposed for the citizen service process through its virtual channel. As part of the research development, an information collection instrument (survey) was applied to identify the failures presented in care; the instrument has a degree of reliability of 99.9%, the number of people who answered this survey was 91 persons.

The main conclusion that will be found throughout the document is that public entities should focus on comprehensive strategies for citizen service, ensuring compliance with aspects related to strategic direction, human talent management, and the provision of an inclusive service. and wide coverage. In such a way that it is guaranteed that the service provided complies with the quality standards established in the current regulations to respond to the satisfaction expected by citizens.

**Keywords:** Citizen, citizen satisfaction, citizen service, service channels and opportunity for improvement.

## TABLA DE CONTENIDO

|     |  |                                      |
|-----|--|--------------------------------------|
| 1.  | INTRODUCCIÓN .....   | 10                                   |
| 2.  | OBJETIVOS .....  | 12                                   |
| 2.1 | OBJETIVO GENERAL .....   | 12                                   |
| 2.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....  | 12                                   |
| 3.  | JUSTIFICACIÓN .....  | 13                                   |
| 4.  | MARCO DE REFERENCIA .....  | 15                                   |
| 4.1 | CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE .....                                | 19                                   |
| 4.2 | EL MODELO DE SASSER, OLSEN Y WYCKOFF (1978).....                             | 20                                   |
| 4.3 | EL MODELO DE GRÖNROSS (1984).....  | 21                                   |
| 4.4 | EL MODELO DE PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY (1985) .....                      | 22                                   |
| 4.5 | SERVPERF DE CRONIN & TAYLOR (1992).....                                      | 24                                   |
| 4.6 | JOHNSON, TSIROS & LANCIONI (1995) .....                                      | 25                                   |
| 4.7 | SAMART POWPAKA (1994).....   | 26                                   |
| 4.8 | ATRIBUTOS DEL BUEN SERVICIO.....   | 29                                   |
| 5.  | MARCO INSTITUCIONAL .....  | 37                                   |
| 6.  | DISEÑO METODOLÓGICO.....   | 40                                   |
| 6.1 | TIPO DE INVESTIGACIÓN .....  | 40                                   |
| 6.2 | ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 41                                   |
| 6.3 | POBLACIÓN Y MUESTRA .....  | 41                                   |
| 6.4 | INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS .....                         | 42                                   |
| 7.  | DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....   | 43                                   |
| 7.1 | PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO Y ANÁLISIS DE DATOS.....                           | 43                                   |
| 8.  | ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN .....   | <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b> |
| 8.1 | TÁCTICA 1: FORTALECIMIENTO DEL PROCESO INTERNO DE SERVICIO AL CIUDADANO..... | 49                                   |
| 8.2 | TÁCTICA 2: MEJORAMIENTO DE LA RELACIÓN EMPRESA – CIUDADANO .....             | 55                                   |
| 8.3 | TÁCTICA 3: APROVECHAMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.....             | 59                                   |
| 9.  | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....  | 63                                   |
| 9.1 | CONCLUSIONES.....  | 63                                   |
| 9.2 | RECOMENDACIONES .....  | 64                                   |
| 9.3 | REFERENCIAS .....  | 66                                   |

## LISTA DE ILUSTRACIONES

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1 Diferencias entre clientes internos y externos .....   | 18 |
| Ilustración 2 Modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano .....  | 28 |
| Ilustración 3 Propósito, misión y visión de la Empresa .....   | 37 |
| Ilustración 4 Estructura organizacional .....  | 38 |
| Ilustración 5 ¿Conoce los medios de interacción del Canal Virtual y cómo acceder para radicar de su PQRSD? .....                                 | 44 |
| Ilustración 6 Para radicar su PQRSD, ¿Cuál Canal de atención prefiere utilizar? .....  | 44 |
| Ilustración 7 Fallas identificadas en la atención prestada a las PQRSD a través del Canal virtual .....  | 45 |
| Ilustración 8 ¿Al momento de radicar su PQRSD recibe el número de radicado de su solicitud para que pueda realizar el seguimiento de esta? ..... | 46 |
| Ilustración 9 En promedio ¿En cuántos días ha obtenido respuesta efectiva a su PQRSD? .....  | 47 |
| Ilustración 10 Tácticas de la estrategia de optimización .....   | 48 |
| Ilustración 11 Componentes de las tácticas .....   | 48 |

## **LISTA DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Ficha de implementación de la táctica 1 ..... | 51 |
| Tabla 2 Ficha de implementación de la táctica 2 ..... | 56 |
| Tabla 3 Ficha de implementación de la táctica 3 ..... | 60 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Es necesario para llevar a cabo la presente investigación precisar, que en la administración pública el ciudadano es entendido como el usuario que demanda la prestación de un servicio, para el cual el Estado debe garantizar el cumplimiento de sus necesidades, a través de servicios o productos específicos que son prestados por las diferentes entidades públicas creadas para tal fin (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2019, p.5).

Actualmente los usuarios de las entidades públicas se encuentran caracterizados “grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de labores de marketing” (Kotler & Armstrong, 2008, p.162), y cada una de ellas tiene a cargo una misión enfocada a la satisfacción de estos, por medio de la prestación de un servicio de calidad buscan incrementar los niveles de credibilidad y satisfacción.

A su vez, como lo afirmó César Mera Cevallos en su Tesis de motivación y desempeño laboral en relación a la teoría de la motivación humana en 2013, la jerarquía de las necesidades se identifican cinco categorías donde a medida que los seres humanos suplen las necesidades que parecen más importantes pasan a otro nivel y una vez surgen las diferentes necesidades del ser humano, por naturaleza, este siempre tratará de buscar la forma de satisfacerlas, es entonces cuando aparece el concepto de servicio.

El servicio al ciudadano se encuentra integrado en la misión las entidades públicas a fin de garantizar el cumplimiento de aspectos relacionados con la planeación estratégica, la administración del talento humano, el direccionamiento con la apropiación de nuevas tecnologías, la prestación de un servicio incluyente y de amplia cobertura. De igual manera propenden porque el servicio prestado cumpla con los estándares de calidad establecidos en las normas técnicas internacionales para garantizar la satisfacción del ciudadano.

Conforme a lo descrito y conociendo la importancia de la participación de los ciudadanos en la generación de buenas prácticas de la administración pública, el presente trabajo de investigación se tratará de la formulación de una estrategia para optimizar el proceso de atención al ciudadano a

través del Canal virtual de una Empresa industrial y comercial del estado colombiano ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

Esta investigación inicia en la identificación de las causas de la percepción negativa del ciudadano frente a la atención recibida, se definirán tácticas de solución a las fallas presentadas en el servicio, y finaliza en formulación de la estrategia de optimización del proceso de atención actual.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Formular una estrategia de optimización del Proceso de atención al ciudadano para una empresa industrial y comercial ubicada en la ciudad de Bogotá.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar los puntos débiles de la atención al ciudadano en la empresa de investigación y centrar la atención en el servicio prestado en el canal de atención virtual.
- Clasificar la percepción de los usuarios frente a la atención recibida a través del canal virtual de la empresa de estudio.
- Proyectar las tácticas y actividades para intervenir los procesos que hacen parte de la prestación de servicio particularmente los asociados al servicio prestado a través del canal virtual
- Formular la estrategia para optimizar el Proceso de atención al ciudadano que se da a través del Canal virtual de la empresa objeto de estudio.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Al existir en Colombia, normatividad para regular la gestión de la administración en cuanto al servicio al ciudadano, se observan bajos índices de percepción de los servicios prestados por las entidades, por eso es importante conocer a fondo la implementación y administración de dichas disposiciones en el sector público para determinar posibles falencias y aspectos de mejora.

Es frecuente escuchar a los ciudadanos quejándose por la atención que brindan las entidades públicas, se habla de trámites excesivos y tediosos, de poca capacidad de respuesta, déficit en infraestructura y poca preparación, información y calidad humana del servidor público para atender a los requerimientos del ciudadano. (Linares, 2014, p.13).

Por lo mencionado y teniendo en cuenta la importancia de la participación ciudadana en la gestión pública, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) anualmente realiza una Encuesta de Cultura Política y conforme a los resultados del 2019 se identifica que el 31.5% de las personas mayores de 18 años presentaron quejas ante las autoridades correspondientes, así mismo, estos priorizaron factores críticos para calificar la experiencia del servicio con las entidades públicas con los siguientes resultados: rapidez en la entrega del trámite (24%); sencillez de los procesos para acceder a trámites, servicios e información (19%); y, amabilidad de los servidores que lo atienden (18%).

Respecto a los servidores públicos, de 43% destaco el uso de un lenguaje claro como elemento de cercanía y confianza, el 37% considero que la calidad de la asesoría y el 19% la disposición de ayuda de los funcionarios como importantes al momento de interactuar con la Administración Pública. (Departamento Nacional de Planeación – DNP, 2019). Por lo anterior, la participación de la ciudadanía es fundamental para la toma de decisiones en las entidades para desarrollar mejores estrategias de atención frente a los servicios que se ofrecen y que redundan en la satisfacción de los ciudadanos.

A su vez, la Empresa objeto de la presente investigación realiza la medición de los servicios ofrecidos a través de los Canales de atención, sin embargo, ha obtenido percepción desfavorable con respecto a la atención prestada a los ciudadanos. Desde 01 de enero al 30 de junio de 2020 se recibieron 7.925 PQRSD a través del Canal Virtual, de las cuales 88 se direccionaron desde el Formulario de PQRS habilitado en la Página web de Coljuegos.; en promedio por mes se recibieron 1.321 y por día 73. En julio de 2020 a 410 ciudadanos atendidos a través del Canal virtual, la Empresa les solicitó diligenciar una encuesta de satisfacción de la atención prestada los cuales valoraron la atención así: 18% valoró la atención en excelente, el 2% bueno y el 80% regular, es decir, el promedio de valoración fue de 3,32 siendo 5 la máxima valoración. (Empresa Industrial y comercial del estado, 2020, p.15).

A su vez, de las 17.883 PQRSD que ingresaron por los Canales de atención habilitados por Coljuegos del 01 de enero al 30 de junio de 2020, 88 se encuentran en términos de respuesta, 8.364 fueron parametrizadas con términos de cero días de respuesta (*no requieren respuesta*), 123 están sin respuesta que equivalen al 3% y 9.308 se respondieron dentro de los términos parametrizados; por lo anterior el indicador del Número de comunicaciones PQRSD resueltas en los términos previstos/Número de comunicaciones PQRSD entrantes es del 98,69%. Al no darse respuesta al 3% de las comunicaciones elevadas por los ciudadanos a Coljuegos puede traer consigo tutelas de cumplimiento judicial.

Por lo anterior, es imprescindible con la investigación del proceso actual de atención a los ciudadanos identificar una estrategia para optimizar la atención, logrando satisfacer - y aun excediendo- sus expectativas, a fin de tomar acciones para mejorar el proceso interno de la Empresa, de esta manera, incorporar la opinión de la ciudadanía como componente de la política pública para desarrollar gestiones más justas, eficaces y legítimas.

#### **4. MARCO DE REFERENCIA**

En los últimos años el interés en la implementación de mejoras continuas y perdurables en el tiempo dentro de los procesos o servicios de atención al cliente y/o ciudadano que se ofrece en las entidades públicas del estado colombiano se ha regido por varias normas, leyes y decretos que han dado paso a la mejora continua de estos, la calidad con la que se ofrecen los bienes y servicios influyen de manera considerable en el consumidor para crear confianza y credibilidad, con esto se logra fomentar la fidelidad hacia las entidades tanto públicas como privadas factor que ayuda al crecimiento de rentabilidad y prestigio de las mismas, así se demuestra que para ofrecer una buena atención a los clientes tanto externos como internos se deben crear cultura y ofrecer un excelente recibió de calidad.

Los canales de atención solo son los medios y espacios a los cuales los ciudadanos pueden acceder para realizar sus trámites, solicitudes, servicios, información, orientación, realizar consultas, sugerencias, quejas, reclamos, felicitaciones, denuncias o cualquier otra asistencia relacionada con las funciones de las entidades, por lo cual la empresa industrial y comercial del estado objeto de estudio junto con el Estado colombiano busca la mejora continua de la prestación del servicio garantizando que las acciones sean eficientes, calificadas y que cumplan con todas las disposiciones legales y éticas a la hora de brindar atención al ciudadano. "El propósito de la administración afirmo Taylor - es lograr la máxima prosperidad para el patrón, al mismo tiempo que obtenga máxima prosperidad para el obrero" (www.losrecursoshumanos.com, 2017)

Para entrar en contexto del servicio al cliente, debemos hablar de las necesidades que los seres humanos presentan a lo largo de su vida iniciando casi desde el momento mismo del nacimiento, ya que de ahí en adelante se requiere contar con una cantidad de bienes y/o servicios como lo son la salud, la alimentación, la vivienda, la educación, el vestir, que se convierten en aspectos indispensables para una vida digna, y necesidades latentes del día a día del ser humano.

Se identifican las diferentes necesidades del ser humano, por naturaleza, ambiente, entorno y demás, siempre tratara de buscar la forma de satisfacerlas, por lo cual aparece los siguientes conceptos:

Cliente, un cliente es quien accede a un producto o servicio para cubrir una necesidad y/o solicitud, es quien consume. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona. Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (Albrecht, 2006) nos presenta 7 principios para definir al cliente:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Atención, es la acción y el resultado de atender. En función del contexto, puede equivaler a términos como: cortesía, educación, civismo, amabilidad y muestra de respeto. Por ejemplo: 'Tuvo mucha atención conmigo'. Con este significado, se utiliza especialmente en plural. Por ejemplo: 'Nos dedicó muchas atenciones'. (Significados: descubrir lo que significa, 2020)

La capacidad de atención en las empresas u organizaciones del estado tienen como compromiso la atención oportuna, asumiendo riesgos de forma responsable para brindar a los ciudadanos una protección, patrimonio de sus productos y servicios brindados con excelencia, innovación y mejoramiento continuo apoyados del gran equipo de trabajo y calificado que el estado colombiano selecciona para generar confianza, atención oportuna y satisfacción a los clientes.

Servicio, con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena). (Merino., 2008). Este concepto está compuesto por varias características y a su vez es un proceso y/o procedimiento intangible ya que en varias ocasiones se convierte en el único producto final que se entrega a los clientes y de esto depende la complacencia y confianza de este.

Calidad, representa un proceso de mejora, continua, en el cual todas las áreas de la organización buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la presentación de servicios (Álvarez, 2006). Con esto podemos evidenciar que a calidad busca la meta del desarrollo de los objetivos institucionales propuestos para la satisfacción del cliente tanto externo como interno, desarrollando estrategias y planes de acción orientados a la mejora continua ofreciendo excelencia en sus productos.

Cliente, el latín *cliens*, el término cliente es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo con la perspectiva en la que se lo analice. En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual. (Merino., 2008)

El enfoque de atención al cliente se basa en las teorías que se escriben en diferentes sitios, por lo cual se referir que el cliente es el mundo de toda organización pues todo debe girar en torno al este es el eje central de la política, procesos y productos, ya que son las personas más importantes en cualquier organización independientemente de su naturaleza.

Se identifican dos clases de clientes, internos y externos, a los cuales se debe dar el mismo trato respetuoso y atender sus solicitudes, de esta forma se desarrollan las competencias organizacionales y a su vez la lealtad y conservación de los mismos llevando al desarrollo de los indicadores de satisfacción y tendencias de mejoramiento continuo en las organizaciones, manteniendo el rol del negocio activo proporcionado por las mismas, de esta manera identificamos algunas diferencias entre estas dos clases de clientes:

Ilustración 1 Diferencias entre clientes internos y externos

| <b>Diferencias</b>   | <b>Clientes Internos</b>   | <b>Clientes Externos</b>   |
|--|--|--|
| Las necesidades que satisfacen   | Buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder, seguridad monetaria.  | Buscan satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada, alimentación, transportación, sed, recreación, etc.   |
| Las formas en que retribuyen sus necesidades   | Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el propio esfuerzo físico y mental. Recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado.   | Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el dinero. Paga más que el costo del producto recibido  |
| El poder de elección del cliente   | Los proveedores de trabajo resultan escasos, por lo que los clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades.   | Cuando se siente insatisfecho con su proveedor, lo puede abandonar y buscar otro (hoy en día no existe un único proveedor de un producto o un servicio, y las diferencias entre los proveedores son cada vez menores)  |
| Duración del proceso de satisfacción de las necesidades (Duración del ciclo de servicio) | Es un poco más larga, en este caso generalmente interactúa casi todos los días, como mínimo 8 horas de las 24 del día, rara vez son satisfechas sus necesidades de forma inmediata, sino durante el transcurso del tiempo. | La duración de ciclo de servicio resulta relativamente más corta, de forma esporádica. Esto hace que se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener. |

Fuente: (Larisa, 2007)

Atención al cliente, Según el autor (Serna, 2006) define que: “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”

#### 4.1 Características del servicio al cliente

En relación con este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que: entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto. (Serna, 2006)

Las principales características de la atención al cliente se basan en la calidad que se le dé al mismo, influyendo así la capacidad de satisfacción que determinan las necesidades que se presenta. Con esto se evidencia el crecimiento de la organización en el sector, los costos y beneficios se demuestran mediante su calidad de atención al cliente efectuando una medición satisfactoria, con esto se establece la importancia que tiene el cliente en cualquier organización y su diverso elemento de consumo de estos.

Elementos que conforman la atención del cliente. (BETZI ANDRADE BRITO, 2015)

Los componentes básicos para brindar un buen servicio de atención al cliente:

- Accesibilidad: Los clientes deben tener la posibilidad de contactar fácilmente con la empresa.
- Capacidad de respuesta: Dar un servicio eficiente sin tiempos muertos ni esperas injustificadas.
- Cortesía: Durante la prestación de servicio el personal debe ser atento, respetuoso y amable con los clientes.
- Credibilidad: El personal en contacto con el público debe proyectar una imagen de veracidad que elimine cualquier indicio de duda en los clientes.

- Fiabilidad: Capacidad de ejecutar el servicio que prometen sin errores.
- Seguridad: Brindar los conocimientos y la capacidad de los empleados para brindar confianza y confidencia.
- Profesionalidad: La prestación de servicios debe ser realizada por personal debidamente calificado.
- Empatía: Brindar atención individualizada y cuidadosa al cliente.

Desde el punto de vista de las autoras consideran que, ante la dificultad de conseguir nuevos clientes, no basta con saber qué servicios ofrecer o como desarrollarlos, ya que un servicio de calidad incorpora otros elementos conceptuales básicos del ser humano como son la actitud, profesionalismo, cortesía, empatía o lo que es lo mismo la predisposición para brindar un adecuado servicio y que el cliente obtenga la máxima satisfacción en la experiencia.

Satisfacción, se refieren a la satisfacción de la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. (Zeithmal, 2009)

Calidad, es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad (Zeithmal, 2009)

Modelos de calidad, conociendo los conceptos de satisfacción, atención del clientes y calidad podemos citar algunos modelos más reconocidos de calidad que perciben el servicio de este dado que esto es el resultado final de las organizaciones.

#### **4.2 El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)**

Se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el que es él porque de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

- Seleccionar un único atributo de referencia (el atributo que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de los atributos del servicio).
- Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de los atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de uno atributos a cambio de una mayor cantidad de otros atributos). (Luis C. P., 2001)

Este modelo presenta tres premisas en las que establece que uno de los atributos del producto tendrá un mayor impacto en el consumidor, se debe poner atención a todos los atributos visibles al consumidor para que en forma global se evalué la calidad. (FLORES, 2002)

### **4.3 El Modelo de Grönross (1984)**

Propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

- La calidad técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido, etc....)
- La calidad funcional (también conocida como calidad relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (por ejemplo: aspecto o comportamiento de las cajeras).
- La imagen de la empresa que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores). (Luis C. P., 2001)

Este modelo resalta que de los tres factores la calidad relacional es la más importante porque se vincula con el trato directo al cliente y representa la parte humana de la empresa, para brindar calidad en el servicio es necesario considerar estos tres factores: la rapidez, la atención y la imagen de la empresa que se complementan para mantener satisfecho al cliente. (FLORES, 2002)

#### **4.4 El Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)**

El análisis de la calidad del servicio se inicia formalmente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, profesores de marketing, que realizaron una investigación de la calidad de los servicios en 1985, creando una escala para calificar a las empresas y servicios de acuerdo a cinco aspectos: seguridad, identificación emocional, responsabilidad, confiabilidad, y tangibles en el que se propone un modelo de Calidad del Servicio. (Vavra, 1994).

Este modelo es redefinido y denominado SERVQUAL por los mismos autores en 1988. A partir de estos artículos han surgido una buena parte de trabajos realizados por otros investigadores desarrollando modelos y sobre todo críticas a este modelo, que no son otra cosa que versiones con diferentes puntos de vista de un mismo modelo. (Luis D. C., 2001)

SERVQUAL considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable. El modelo SERVQUAL distingue la calidad esperada de la calidad percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

- La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
- La inexistencia de normas.
- La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.
- El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

La síntesis de estos diversos enfoques nos lleva a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida. (Luis C. P., 2001)

Este modelo destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio suponen que:

- Al cliente le es más difícil de evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos.
- La percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio.

- Las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de este, sino también en el proceso de realización de este.

Concluyen que las percepciones de calidad de los clientes están influenciadas por una serie de diversas diferencias (Gaps) que ocurren en el lado del oferente. Y proponen la necesidad de examinar la naturaleza de la asociación entre la calidad del servicio percibida por el cliente y sus determinantes. En el modelo se identificaron los siguientes determinantes de dichas diferencias (Gaps): fiabilidad, sensibilidad, competencia, acceso, cortesía, comunicación, credibilidad, confianza, conocimiento del cliente y tangibilidad. En su trabajo posterior Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) reducen los 10 determinantes de las diferencias de la calidad del servicio en 5 dimensiones:

1. Fiabilidad. La habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y fiable.
2. Garantía. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para expresar confianza.
3. Tangibilidad. La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicaciones.
4. Empatía. La capacidad de sentir y comprender las emociones de otros, mediante un proceso de identificación, atención individualizada al cliente.
5. Sensibilidad. La buena disposición y apoyo al cliente, dotándole de un servicio oportuno.

Este modelo diferencia la calidad que percibe el cliente de lo que espera recibir, es decir mide la calidad en base a las expectativas satisfechas, las cuales se establecen a partir de cinco diferencias básicas en las que se incluyen la cortesía, la apariencia de las instalaciones, la empatía y la buena disposición que se le brinda en el servicio al cliente. Para que el servicio se brinde adecuadamente es necesario conocer las necesidades del cliente, establecer normas y que estas se apliquen adecuadamente. (FLORES, 2002)

#### **4.5 SERVPERF de Cronin & Taylor (1992)**

Por medio de un estudio empírico realizado en 8 empresas de servicios, Cronin y Taylor deducen que el modelo SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) no es el más adecuado para medir la calidad del servicio, y proponen un nuevo modelo denominado SERVPERF el cual se encuentra basado en el desempeño que examina las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del consumidor, e intenciones de compra. Particularmente pretenden proveer a gerentes e investigadores más información acerca de:

- El orden causal de las relaciones entre calidad del servicio y satisfacción del consumidor.
- El impacto de calidad del servicio y satisfacción del consumidor sobre las intenciones de compra.

Cronin & Taylor dirigieron su investigación a la medición del constructo de calidad del servicio, específicamente, la capacidad de una escala de medición más concisa exclusivamente del desempeño, donde la calidad en el servicio es igual al desempeño menos las expectativas. La escala SERVPERF parece que conforma más de cerca las implicaciones de la literatura sobre actitudes y satisfacción. De esta manera, Cronin y Taylor proponen que el modelo SERVPERF tendrá una mejor aceptación ya que la medición solo del desempeño es más consistente con la teoría establecida. Las siguientes proposiciones identifican las cuestiones localizadas en esta parte del estudio:

- La satisfacción del consumidor es un antecedente de la calidad del servicio percibida.
- La satisfacción del consumidor tiene un impacto considerable en las intenciones de compra.

“La calidad de servicio debe ser conceptualizada y medida como una actitud. Queda claro que la calidad del servicio no puede ser medida de manera similar para todas las industrias de servicios, ya que estas presentan características que las hacen diferentes unas a otras en gran escala”. (Luis D. C., 2001)

La intención de compra se ve afectada por la calidad brindada en el servicio y la satisfacción que le genera el producto, este modelo propone considerar estos puntos para ofrecer un mejor

servicio, a mejor servicio mayor será la intención de compra y por ende las compras realizadas a la empresa. (FLORES, 2002)

#### **4.6 Johnson, Tsiros & Lancioni (1995)**

El servicio incluye tres fases para que sea ofrecido con calidad que son: input, process y output. En cada una de estas fases se analizan los factores que influyen en el servicio, en la primera fase se deben revisar los factores tangibles que saltan a la vista del cliente, en la etapa de process el cliente evalúa la manera en que es atendido por el vendedor, la actitud, la información recibida y la disposición de servir. En la última fase el cliente realiza una evaluación del servicio en base a las dos fases anteriores y decide si el servicio es o no de calidad. (FLORES, 2002)

Estos autores modelan la calidad del servicio en las siguientes tres dimensiones:

1. Input, en esta dimensión se considera si existen condiciones para que pueda realizarse el servicio tales como: la infraestructura necesaria para dotar el servicio, si las áreas están apropiadamente amuebladas, limpias y listas, y si previamente se han seleccionado los proveedores adecuados; el conocimiento y habilidades que posean los empleados es un punto crítico. Los inputs deben adquirirse de otros sistemas o bajo el estudio de sistemas.
2. Process, se refiere a la calidad de la interacción entre proveedores y consumidores, esto es cuando el servicio se produce, ya que producción y consumo son inseparables, los consumidores frecuentemente interactúan con el personal de servicio y así se ven directamente afectados por el proceso de producción del servicio. Accesibilidad, disponibilidad, cortesía, y propiedad para la respuesta forman parte del proceso de calidad.
3. Output, la tercera dimensión del modelo es una medición de lo que ha sido producido como un resultado de proveer el servicio. Regularmente implica un cambio en el estado físico o mental del consumidor o un cambio en alguna de sus posesiones. Los outputs de un sistema son provenientes de otros sistemas, adquiridos por los consumidores para su propio uso, consumidos por el mismo sistema en un subsecuente ciclo productivo. Cuando esto sucede

así se denomina retroalimentación. Un ejemplo puede ser la experiencia que adquieren los empleados de un servicio determinado y que es aplicado a otro servicio o a futuros servicios para hacerlos más eficientes. Los resultados demuestran que los consumidores de servicios consideran aspectos de inputs de servicio, proceso del servicio y outputs del servicio cuando hacen evaluaciones de calidad. Destacan la inmensa necesidad de sistemas de medición dentro de las industrias de servicios, los que ayudarán a los gerentes a desarrollar apropiadamente estándares de calidad que más seguramente representen las actividades que resulten de la provisión del servicio. El enfoque de sistemas permite a los gerentes tener un punto de vista más amplio de sus tareas, a identificar subsistemas que se reduzcan a través de las áreas funcionales; relacionar sus objetivos con los objetivos de la empresa; permite a la empresa estructurar diferentes subsistemas de una manera consistente con los sistemas de objetivos globales. “Con el entendimiento de las dinámicas implicadas en los procesos de alta calidad del servicio, los gerentes deben ser capaces de desarrollar planes de servicio que contengan objetivos realizables, presupuestos adecuados, resultados alcanzables para las empresas. Estos planes deben contemplar estrategias de servicios que sean rentables para la organización, así como los factores de inputs, procesos y outputs que se impliquen en las operaciones del servicio”. (Luis D. C., 2001)

#### **4.7 Samart Powpaka (1994)**

La calidad del servicio no se puede medir únicamente por el proceso en la entrega de los servicios, como ha sido medida y evaluada por los principales estudios. Se debe analizar la calidad del servicio incluyendo en los modelos los resultados de calidad, los que considera un factor importante para medir la satisfacción del cliente, el comportamiento de compra y las intenciones del comportamiento.

La teoría subyacente a este trabajo está conformada por el enfoque de Grönross que denota que la calidad del servicio es percibida por los consumidores bajo dos dimensiones: una es la dimensión resultante y la otra es la dimensión del proceso. Así se determina que los clientes se vuelven insatisfechos con un servicio cuando perciben bienes o servicios satisfactorios, pero procesos insatisfactorios. Los atributos de calidad comprenden:

- Atributo de búsqueda de calidad. Se refiere a la calidad de producto o servicio que pueden ser evaluada con seguridad y eficiencia de manera anticipada, de tal forma que se compra usando el conocimiento, la inspección, un esfuerzo razonable, y un canal normal de información para la adquisición. Por ejemplo: la comida rápida, películas, conciertos y otros.
- Atributo de experiencia de calidad. Se refiere a la calidad de producto o servicio que pueden ser evaluada con seguridad y eficiencia solamente después de que el producto o servicio ha sido comprado y/o usado por un pequeño espacio de tiempo. Por ejemplo: transporte urbano, salas de arreglo de cabello, entre otros.
- Atributo de creencias de calidad. Se refiere a la calidad de producto o servicio que no puede ser evaluada con seguridad y eficiencia, incluso aún después de que el producto o servicio ha sido usado extensivamente, por la falta de experiencia técnica del consumidor, o porque el coste de adquirir suficiente información segura es prohibitivamente mayor que su valor esperado. Por ejemplo: en cuestión de seguros bancarios, la creencia de la calidad resultante debe aumentar porque los consumidores no son capaces de diagnosticar sus propias necesidades del servicio, o porque los clientes no son técnicamente competentes para evaluar la calidad del servicio resultante.

La principal conclusión es que la calidad resultante es un determinante importante de toda calidad del servicio en general, y en servicios con atributos de búsqueda y experiencia en calidad. El modelo ofrece las siguientes recomendaciones:

- Que los gerentes establezcan que tipo de servicio ofrecen: con atributos de búsqueda, experiencia o creencia en calidad.
- Que los gerentes tengan un mejor conocimiento del tipo de atributos de la calidad del servicio para cada segmento.
- El modelo sirve para realizar también un análisis competitivo, determinando el desempeño de la calidad del servicio de los competidores.
- El modelo puede ser reestimado periódicamente para rastrear los cambios importantes de los atributos de la calidad del servicio. (Luis D. C., 2001) (FLORES, 2002)

Podemos establecer el argumento y/o explicación de que es el servicio al ciudadano el cual va enlazado con la atención al ciudadano y su modelo de gestión de calidad que permite analizar los niveles de satisfacción, los inconvenientes evidenciados en el proceso de atención al ciudadano en la empresa industrial y comercial del estado objeto de estudio, con el interés de la optimización de dicho proceso y su mejora continua dado que la buena atención a los clientes debe ser una cultura de calidad de la organización y a la vez ofrecer una excelente calidad del servicio tanto interno como externo, por tal motivo como lo dice el Departamento Administrativo de la Función Pública (PUBLICA) en su responsabilidad de fortalecer las capacidades de los servidores públicos, de las entidades y organismos del Estado, para el desarrollo de la democratización de la gestión pública y el servicio al ciudadano, viene fortaleciendo el modelo de servicio al ciudadano de la entidad, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en la Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano establecidos en el Conpes 3785.

Ilustración 2 Modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano



Fuente: Conpes (3785, 2013)

Se puede ahora relacionar el concepto de servicio al cliente desde la administración pública con la satisfacción de las necesidades, ya que este se define como el “conjunto de actividades que

desarrolla una entidad frente a una comunidad o una persona –natural o jurídica- para satisfacer necesidades como seguridad, servicios públicos, vivienda, expedición de documentos, salud, etc.”

El servicio de atención al ciudadano es una herramienta indispensable para todas las entidades, por esto, la empresa industrial y comercial del estado objeto de estudio trabaja constantemente para fortalecer y crear nuevos mecanismos de atención que conlleven a afianzar las relaciones con los usuarios brindando una atención oportuna al ciudadano, satisfaciendo sus requerimientos dando un trámite eficiente a sus requerimientos de forma efectiva y eficaz; el direccionamiento estratégico, los componentes de gobierno en línea, el sistema integrado de gestión y control y el plan anticorrupción y de atención al ciudadano, son las estrategias para fortalecer los mecanismos de atención como el desarrollo institucional para el servicio al ciudadano y la forma de afianzar la cultura del servicio, establecidos en la matriz DOFA donde se forma la optimización del proceso de Peticiones, Quejas, Reclamos y sugerencias de la empresa industrial y comercial del estado objeto de estudio, por lo cual se debe tener en cuenta que las instituciones públicas deben ofrecer servicios de calidad que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios, y esto, más que un deber es su razón de ser, mediante una buena atención basada en el conocimiento, respeto, coherencia y asertividad se pueda brindar al usuario información pertinente y veraz.

Gema T. Pérez Ramón, en su artículo “El decálogo de la atención al público en la Administración” (RAMÓN, 2014) explica que los servicios de atención directa al ciudadano en las organizaciones públicas son una muestra de todos los elementos que interactúan y la gestión que se realiza al interior de esta. Además, que un buen servicio debe ser actualizado de acuerdo con las necesidades del cliente, permitiéndoles así ponerse en contacto fácilmente con la organización la cual debe manejar un lenguaje sencillo de cara a la prestación de un servicio oportuno y eficaz.

#### **4.8 Atributos del buen servicio**

Un servicio de calidad debe cumplir con ciertos atributos relacionados con la expectativa que el ciudadano tiene sobre el servicio que necesita. Como mínimo, el servicio debe ser:

- Respetuoso: los seres humanos esperan ser reconocidos y valorados sin que se desconozcan nuestras diferencias.
- Amable: cortés pero también sincero.
- Confiable: de la manera prevista en las normas y con resultados certeros.
- Empático: el servidor percibe lo que el ciudadano siente y se pone en su lugar.
- Incluyente: de calidad para todos los ciudadanos sin distinciones, ni discriminaciones.
- Oportuno: en el momento adecuado, cumpliendo los términos acordados con el ciudadano.
- Efectivo: resuelve lo pedido.

El buen servicio va más allá de la simple respuesta a la solicitud del ciudadano: debe satisfacer a quien lo recibe; esto supone comprender las necesidades de los usuarios, lo que a su vez exige escuchar al ciudadano e interpretar bien sus necesidades.

Esto se enmarca en la cadena de valor que se le da al proceso en la entidad la cual es un instrumento para establecer las relaciones entre las diferentes áreas de apoyo para llegar al buen desempeño de este considerando la importancia de la calidad del servicio, su utilidad y aporte trascendental que esto constituye al crecimiento de la organización, podemos decir que la mejor comprensión de la cadena de valor es:

- La satisfacción del cliente
- La satisfacción del empleado
- La calidad interna
- Clientes satisfechos
- Lealtad del cliente

El objetivo de gobierno con respecto al Servicio al Ciudadano es contribuir a la generación de confianza y satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por las entidades Públicas del orden Nacional y por los particulares autorizados para la prestación atención al ciudadano en general. (Varios autores, 2010)

- **Ciudadano:** toda persona, natural o jurídica ciudadano colombiano, quienes reciben los servicios presentados por las entidades públicas.

- **Atención al ciudadano:** es un conjunto de servicios que las entidades ponen a disposición de los ciudadanos para permitir de manera directa su interacción.
- **PQRSD:** peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias
- **Petición o también llamado derecho de petición:** es el derecho que tiene todo ciudadano para solicitar a las entidades información y/o cónsulas y obtener respuestas de estas de forma oportuna.
- **Queja:** Cualquier insatisfacción presentada por los ciudadanos sobre la conducta de una entidad pública, de sus servidores o de particulares que las representen.
- **Reclamo:** Cualquier insatisfacción presentada por los ciudadanos respecto a la deficiente prestación de un servicio de una entidad pública, es decir, el incumplimiento de un derecho con ocasión de la deficiente o no prestación de un servicio de la entidad.
- **Sugerencia:** Cualquier contacto que realice un ciudadano donde manifieste oportunidades de mejora con respecto a un servicio recibido por una entidad

De acuerdo con las normativas del estado se establecen los mecanismos de participación ciudadana tanto industriales como comerciales que buscan la transparencia de sus procesos evitando fraudes e incumplimientos a los ciudadanos que hacen uso de los servicios vigentes.

- **Acción de cumplimiento:** Tiene como finalidad otorgarle a toda persona, natural o jurídica, e incluso a los servidores públicos, la posibilidad de acudir ante la autoridad judicial para exigir la realización o el cumplimiento del deber que surge de la ley o del acto administrativo y que es omitido por la autoridad, o el particular cuando asume este carácter. De esta manera, la referida acción se encamina a procurar la vigencia y efectividad material de las leyes y de los actos administrativos.
- **Acción de Tutela:** Mecanismo mediante el cual toda persona puede reclamar ante los jueces la protección inmediata sus derechos constitucionales fundamentales, cuando estos resultan vulnerados o amenazados por la acción o la omisión de cualquier autoridad o de los particulares en los casos establecidos en la ley.

- **Audiencias Públicas:** Foros en los cuales, se discutirán aspectos relacionados con la formulación, ejecución o evaluación de políticas y programas a cargo de la entidad, y en especial cuando esté de por medio la afectación de derechos o intereses colectivos.
- **Audiencia Pública de Rendición de Cuentas:** Es uno de los espacios para la rendición de cuentas, de encuentro y reflexión final sobre los resultados de la gestión de un periodo, en el cual se resumen temas cruciales para la interlocución y deliberación colectiva con la ciudadanía.
- **Consultas verbales o escritas:** Petición que se presenta a las autoridades para que manifiesten su parecer sobre materias relacionadas con sus atribuciones y competencias. El plazo máximo para responderlas es de 30 días.
- **Denuncia:** Según la ley 906 de 2004, toda persona debe denunciar a la autoridad los delitos de cuya comisión tenga conocimiento y que deban investigarse de oficio, estableciendo que se puede denunciar de forma verbal, escrita o por cualquier medio técnico que permita la identificación del autor.
- **Petición:** Es el derecho que tiene toda persona a presentar solicitudes respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener su pronta resolución. La petición deberá contener, por lo menos:
  - Los nombres y apellidos completos del solicitante y de su representante o apoderado, si es el caso, con indicación de los documentos de identidad;
  - Dirección de notificación y teléfono de contacto.
  - Objeto de la petición.

Presentar un Derecho de Petición no tiene costo y puede hacerse personalmente sin necesidad de un tercero. Los menores de edad pueden también presentar peticiones a las entidades dedicadas a su protección, sin necesidad de ser representadas por un mayor de edad.

Tiempos establecidos por la Ley para dar respuesta a una Petición:

- Diez (10) días peticiones de información
  - Quince (15) días peticiones generales
  - Treinta (30) días peticiones de consulta
- **Queja:** Es la manifestación de protesta, censura, descontento o inconformidad que fórmula una persona en relación con una conducta que considera irregular de uno o varios servidores públicos en el desarrollo de sus funciones. La queja deberá contener por lo menos:
- Los nombres y apellidos completos del quejoso con indicación del documento de identidad
  - Dirección de notificación y teléfono de contacto
  - Relación clara y detallada de los presuntos hechos irregulares y las pruebas que puedan servir de sustento a la queja presentada

No se dará trámite a las quejas que sean manifiestamente temerarias o se refiera a hechos irrelevantes o de imposible ocurrencia o sean presentados de manera incorrecta o difusa. Tiempos establecidos por la Ley para dar respuesta a una Queja: Quince (15) días

- **Reclamo:** Es todo derecho que tiene toda persona de exigir, reivindicar o demandar una solución, ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio o a la falta de atención de una solicitud. El reclamo deberá contener, por lo menos:

- Los nombres y apellidos completos del reclamante y de su representante o apoderado, si es el caso, con indicación de los documentos de identidad
- Dirección de notificación y teléfono de contacto
- Relación clara y detallada de los hechos generadores del respectivo reclamo y de las pruebas y documentos que puedan servir de sustento a la solicitud

Tiempos establecidos por la Ley para dar respuesta a una Reclamo: Quince (15) días

- **Rendición de Cuentas:** Es el deber que tienen las autoridades de la administración pública de responder públicamente, ante las exigencias que haga la ciudadanía, por el manejo de los recursos, las decisiones y la gestión realizada en el ejercicio del poder que les ha sido delegado.
  
- **Sugerencia:** Cualquier expresión verbal, escrita o en medio digital de recomendación entregada por el ciudadano, que tiene por objeto mejorar los servicios que presta el Coljuegos.  
Tiempos establecidos por la ley para dar respuesta a una Sugerencia: Quince (15) días
  
- **Trámite:** Conjunto o serie de pasos o acciones reguladas por el Estado, que deben efectuar los usuarios para adquirir un derecho o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la ley. El trámite se inicia cuando ese particular activa el aparato público a través de una petición o solicitud expresa y termina (como trámite) cuando la administración pública se pronuncia sobre éste, aceptando o denegando la solicitud.

La cobertura está representada por los canales de comunicación o contacto establecidos por las entidades públicas por medio del cuales los ciudadanos interesados pueden solicitar información, trámites, servicios, entre otros temas concernientes a la entidad en cuestión; estos canales de servicio deben obrar bajo los principios de racionalidad, eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia

Los canales de atención

- **Escrito:** comprende las comunicaciones realizadas a través de correo físico, correo electrónico y el formulario online dispuesto en la página web para registrar peticiones, quejas y reclamos.
- **Presencial:** comprende la atención que se realiza de manera directa a los ciudadanos, cuando éstos visitan la sede de la entidad.
- **Telefónico:** comprende la atención que se realiza a los ciudadanos a través de las líneas telefónicas establecidas por la entidad para tal fin.

- **Chat Virtual:** Corresponde al contacto que pueden realizar los ciudadanos a la por medio del servicio de chat.

Luego de verificar los mecanismos de control se demuestran de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1499 de 2017, el PAAC instrumenta los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional que operativamente lo desarrollan, en las dimensiones de Control Interno, Gestión con Valores para Resultados (Relación Estado-Ciudadano) e Información y Comunicación.

Está conformado por cinco (5) componentes, los cuales se describen a continuación:

- Mapa de Riesgos de Corrupción y las medidas para mitigar los Riesgos:
- Racionalización de Trámites
- Rendición de Cuentas
- Mecanismos para mejorar la Atención al Ciudadano
- Mecanismos para la Transparencia y Acceso a la Información

De los cuales el que se está estudiando para su optimización se refiere al del Mecanismos para mejorar la Atención al Ciudadano

Este se centra sus esfuerzos en garantizar el acceso de los ciudadanos a los trámites y servicios de la Administración Pública conforme a los principios de información completa, clara, consistente, con altos niveles de calidad, oportunidad en el servicio y ajuste a las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano, y a su vez dar a conocer los interés de la ciudadanía en general con las estrategias, acciones y medidas que se permiten en Coljuegos para la prevención y mitigación de la ocurrencia de los eventos y las acciones para lograr el mejoramiento continua del servicio al ciudadano.

Con el objetivo de seguir fortaleciendo un Estado más transparente y eficiente, Coljuegos continúa consolidando la implementación de los lineamientos de las políticas públicas y la normatividad asociada al Servicio al Ciudadano, por medio de la ejecución de acciones orientadas a fortalecer la atención de los ciudadanos y los grupos de interés.

Las empresas deben cada día ser más especializadas y esforzarse por cumplir sus procesos de acuerdo a sus manuales de gestión de la calidad, dado que esto permite que se obtenga éxito en sus labores desarrollando cultura propia de la empresa, diseño de la cultura de servicio al cliente y/o ciudadano y así mismo el desarrollo personal de los empleados, ya que la cultura es un trabajo arduo que se construye con el transcurrir del tiempo esperando la mejor manera de hacer crecer en forma sostenida las empresas sin importar su naturaleza, tamaño, antigüedad, una herramienta por excelencia es brindar armonía a sus empleados para así brindar esta misma a los clientes, estos requieren soluciones transparentes, rápidas y efectivas, desarrollando relaciones no transaccionales esa será la filosofía del éxito y la empatía en relación con la reacción y comportamiento de los diferentes impulsos que se reciben en la atención del servicio al cliente y/o ciudadano.

El cliente, elemento vital de cualquier empresa. El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente, el autor a su vez nos describe algunas consideraciones sobre la atención al cliente: (Martínez Muñoz, 2007)

- Son las personas más importantes para cualquier organización
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad de este.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que ese es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos.
- Su labor es satisfacerlos
- Merecen el trato más amable y cortés
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser.

## 5. MARCO INSTITUCIONAL

Las Empresas industriales y comerciales del estado, “*son organismos creados por la ley o autorizados por esta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica, conforme a las reglas del derecho privado, salvo las excepciones que consagra la ley*” (Ley 489 de 1998, artículo 85).

La organización objeto de estudio de la presente investigación, está clasificada como uno de estos organismos creada el 3 de noviembre de 2011, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, con domicilio único y principal en la ciudad de Bogotá, D.C. y; con objeto principal relacionado con la administración y reglamentación de actividades de diversión y apuestas.

Para atender las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias, PQRS, la Empresa dispone de escenarios de interacción atendidos por agentes de servicio de lunes a viernes en el horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., los cuales son canal presencial, virtual y telefónico.

En relación con el cumplimiento de la razón de ser de organización se encuentran definidos los macroprocesos misionales, donde se gestionan actividades tendientes al avance y administración de la diversión de los ciudadanos, este inicia con el desarrollo o generación permanente de la diversificación del portafolio de productos de juegos y así obtener reglamentos aprobados, para que éstos a su vez sean puestos en el mercado a través de la implementación de diferentes estrategias y se materialicen en contratos de permiso para la operación.

Ilustración 3 Propósito, misión y visión de la Empresa



**Fuente:** Elaboración propia. Documento estratégico de la Empresa 2018-2022.

Simultáneamente la organización cuenta con un talento humano conformado por 215 servidores públicos y 52 contratistas, el cual permite consolidar y fortalecer el activo vital de la entidad influyendo directamente en los resultados de la planeación estratégica. La Empresa entiende que los individuos que la componen tienen unas responsabilidades y unas expectativas de crecimiento, frente a esto es importante conocer el ciclo de vida del servidor público el cual tiene los siguientes componentes:

- Ingreso: relacionado con las actividades de los procesos de selección de personal.
- Desarrollo: relacionado con los deberes de las entidades en aras de garantizar los procesos de caracterización de los servidores públicos y de la planta de personal, los planes de bienestar y capacitación, el desarrollo del plan estratégico de Talento Humano, la entrega de la dotación a quienes corresponda, las mediciones de clima laboral, la promoción del código de integridad, entre otros.
- Retiro: relacionado con el desarrollo de las actividades tendientes al análisis de las razones de la desvinculación a la entidad, las acciones de desvinculación asistida por pensión, los procesos de transferencia de conocimiento hacia los servidores que permanecen en la entidad y la fuga de información.

El talento humano de la empresa se encuentra para el desempeño de sus funciones bajo la siguiente estructura organizacional:

Ilustración 4 Estructura organizacional



**Fuente:** Elaboración propia.

Desde la perspectiva del fortalecimiento de la gestión institucional es importante destacar que la Empresa se encuentra en un constante proceso de modernización porque comprenden que resulta prioritario contar con eficientes los procesos. Para lograrlo adoptó los lineamientos la política de integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG, donde unificó el código de valores del Servicio Público para la satisfacción de los ciudadanos a saber:

- **Respeto:** reconocer, valorar y tratar de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
- **Honestidad:** actuar siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia, rectitud y siempre favoreciendo el interés general.
- **Compromiso:** ser consciente de la importancia del rol como servidor público y estar en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que nos relacionamos en las labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
- **Diligencia:** cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas al cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.
- **Justicia:** actuar con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Así mismo, el Modelo focaliza su atención en la gestión y el desempeño organizacional como la satisfacción de los intereses generales de la sociedad. Atender el propósito fundamental es la esencia del trabajo de la empresa, que los llevará a mejorar el bienestar general de la población, esto es, aportar en la creación de valor público.

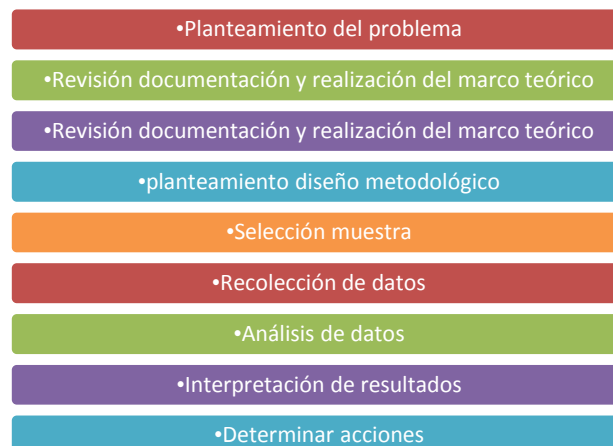
## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 Tipo de investigación

Una vez analizada la bibliografía respecto a los enfoques de investigación científica (cuantitativa, cualitativa y mixta) y el del planteamiento del problema y el objetivo general de la presente investigación, se determinó que el presente trabajo se clasifica como una investigación de tipo mixta en razón de que combina las cualidades de una investigación cuantitativa ya que en el desarrollo se realizaron encuestas que permiten observar numéricamente nivel de satisfacción de los ciudadanos frente a la atención prestada a través de los canales habilitados por la Empresa Industrial y Comercial del Estado objeto de estudio; por otro lado la investigación también presenta un enfoque cualitativo ya que a partir del procesamiento de los datos obtenidos con la encuesta y su respectivo análisis, se desarrollan estrategias para optimizar el Proceso de atención al ciudadano.

*“Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda información recabada (denominadas metainferencias) y lograr mayor entendimiento del fenómeno bajo estudios.” (Hernandez-Sampieri, 2014)*

A continuación, se presenta las principales fases que se contempla dentro de la investigación:



Fuente: Elaboración propia.

## **6.2 Alcance de la investigación**

Una vez analizado el planteamiento del problema, la documentación al respecto, los objetivos específicos, el tipo de investigación (mixta) y su alcance cuantitativo, se determinó que el alcance de la presente investigación es exploratoria en razón de que el estudio sobre las causas de la percepción negativa frente al proceso de atención al ciudadano a través del canal virtual habilitado por la Empresa Industrial y Comercial del Estado objeto de estudio es un fenómeno del cual no se conocen estudios abordados por la Empresa o terceros; adicionalmente a partir de la recolección y análisis de datos se establecerán tendencias en cuanto a cuales son los factores que más inciden en la percepción negativa de los ciudadanos.

*“Los estudios exploratorios generalmente no constituyen un fin en si mismos, sino que determinan tendencias, identifican áreas, avientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones entre variables; o establecer el tono y dirección de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas.”* (Hernandez-Sampieri, 2014)

## **6.3 Población y muestra**

La población con la que se realizara la investigación son los ciudadanos que en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 30 de junio de 2020 realizaron tramites de tipo PQRDS a través del canal virtual y que de manera voluntaria diligenciaron la encuesta de satisfacción.

Para la investigación, sobre la población se toma una muestra no probabilística, focada en los ciudadanos que entre el 1 de enero al 30 de junio de 2020 realizaron tramites de tipo PQRDS a través del canal virtual y que de manera voluntaria diligenciaron la encuesta de satisfacción y calificaron la atención como regular; a estos ciudadanos se les enviara una nueva encuesta electrónica donde se espera identificar cuantitativamente cuales son los factores determinantes de baja percepción de los ciudadanos.

#### **6.4 Instrumento de medición y recolección de datos**

Como instrumento se seleccionó el desarrollo de un cuestionario, basado en un conjunto de preguntas cerradas con varias opciones de respuesta y dado que el factor principal es medir la satisfacción de los ciudadanos se realizarán algunas preguntas basados en la escala de Likert, que nos permitirían medir las variables o factores de percepción de los ciudadanos frente el servicio de atención al ciudadano.

Una vez recolectados los datos, y almacenados en una matriz en Excel, se realiza un análisis de los datos aplicando tablas dinámicas, las cuales nos permiten agrupar, resumir, ordenar, combinar y comparar la información por cada una de las variables de la encuesta y sus resultados, de esta forma visualizando la información relevante y facilitando su interpretación.

Con los modelamientos obtenidos a realizar las tablas dinámicas, se producen graficas de histogramas y circulares con el objetivo de realizar análisis descriptivo de cada variable de la investigación a través del conteo y para obtener tendencia y frecuencias.

## **7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Para la presente investigación el foco se centrará en la atención prestada a través del Canal virtual y conforme a lo mencionado, entre el 01 de enero al 30 de junio de 2020 se recibieron 7.925 PQRSD a través del Canal mencionado.

La Empresa en julio de 2020 seleccionó a 410 ciudadanos atendidos a través del Canal virtual y les solicitó diligenciar una encuesta de satisfacción de la atención recibida, los cuales valoraron la atención así: el 18% valoró la atención como excelente, el 2% bueno y el 80% regular, el promedio de valoración fue de 3,32 siendo 5 la máxima valoración.

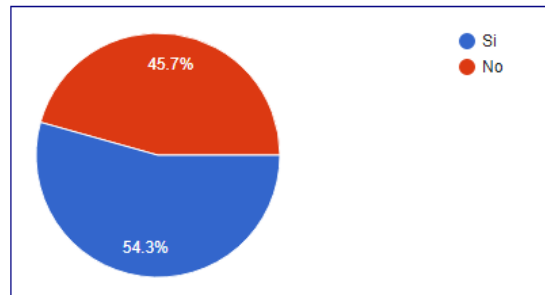
El 80% que valoró la atención recibida como regular corresponde a 328 ciudadanos, de los mencionados se tomó una muestra del 30% para aplicar un instrumento de recolección de información, así identificar las fallas presentadas en la atención y como resultado de ello presentar una estrategia de optimización del Proceso de atención al ciudadano del Canal virtual como producto de esta investigación.

El 30% corresponde a 98 ciudadanos a la cual respondieron 91 que equivalen al 92.85%, con un margen del error del 0,01% y se obtienen de la aplicación del instrumento los siguientes resultados:

### **7.1 Procesamiento estadístico y análisis de datos**

De los 91 ciudadanos que dieron respuesta a la encuesta, el 57% son de género femenino y el 43% son de género masculino, se observó que la mayoría de los ciudadanos que diligenciaron la encuesta (53,8%) se encuentran en un rango de edad de 27 a 37 años y que el 34,8% desconoce el proceso de radicación de las PQRSD a través del Canal virtual.

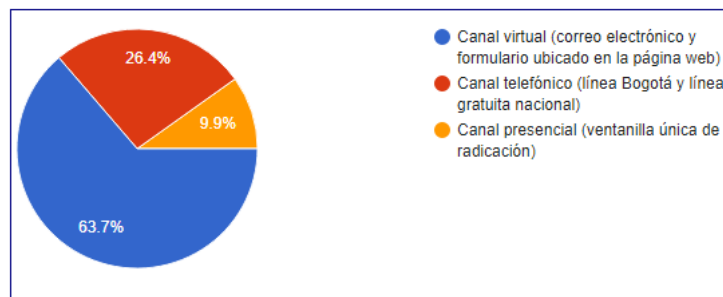
Ilustración 5 ¿Conoce los medios de interacción del Canal Virtual y cómo acceder para radicar de su PQRSD?



**Fuente:** Elaboración propia. Resultados de la encuesta dirigida a los ciudadanos. Agosto 14 de 2020.

Los medios de interacción virtual son el correo electrónico y el formulario web ubicado en la página institucional de la Empresa y; el 45,7% de los ciudadanos no conoce estos medios de interacción. Se puede percibir que la estrategia de divulgación de estos medios no ha sido del todo efectiva para el reconocimiento y uso de este Canal por los ciudadanos.

Ilustración 6 Para radicar su PQRSD, ¿Cuál Canal de atención prefiere utilizar?



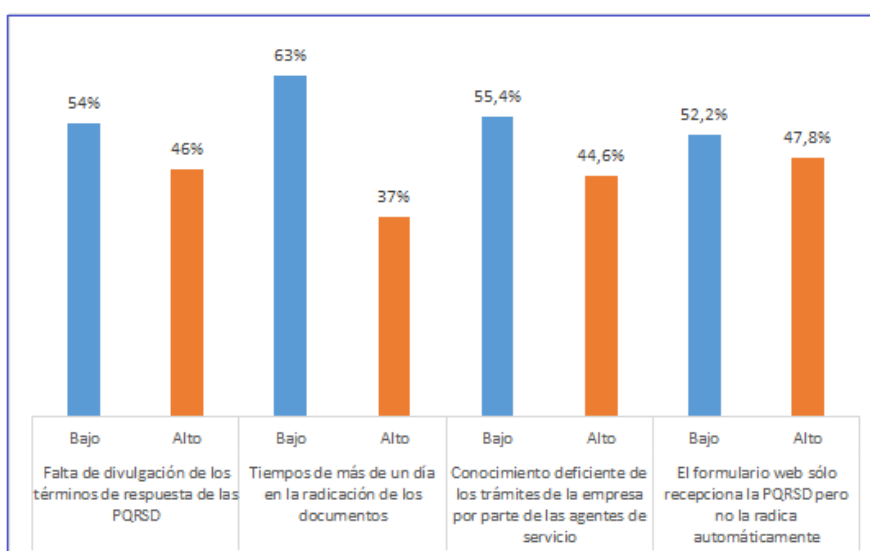
**Fuente:** Elaboración propia. Resultados de la encuesta dirigida a los ciudadanos. Agosto 14 de 2020.

El 63,7% de los ciudadanos encuestados, prefieren utilizar el Canal virtual para radicar sus PQRSD y el 36,3% prefieren usar otros canales de atención. Contar con un Canal virtual permite socializar información y servicios de la empresa de forma rápida y económica, facilita la relación con los ciudadanos, evita desplazamientos y reduce costos en los trámites. La interacción por

medio de la tecnología requiere menor inversión de las organizaciones porque permite simplificar sus operaciones, como la recepción, radicación, asignación y direccionamiento de las PQRSD.

El Canal virtual ha tomado mayor relevancia en Colombia por la emergencia sanitaria decretada por el Gobierno nacional, puesto que desde la 20 marzo de 2020 no se encuentran abiertas al público las instalaciones físicas de la empresa para realizar la recepción de las PQRSD de forma presencial.

Ilustración 7 Fallas identificadas en la atención prestada a las PQRSD a través del Canal virtual



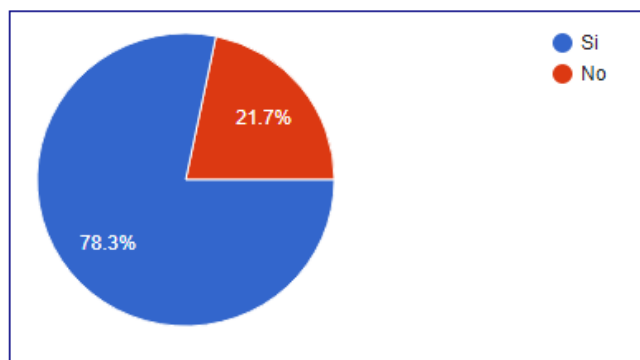
**Fuente:** Elaboración propia. Resultados de la encuesta dirigida a los ciudadanos. Agosto 14 de 2020.

De igual manera se solicitó a los encuestados valorar 1 o 5, donde 1 es bajo y 5 es alto, las fallas identificadas por la Empresa de la atención prestada a través del Canal virtual de las PQRSD, se observa que el 56,15% de los encuestados afirma que la falta de divulgación de los términos de respuesta de las PQRSD, demoras en los tiempos de más de un día en la radicación de los documentos, el poco conocimiento de los trámites de la empresa por parte de las agentes de servicio y el no contar con un formulario web que radique automáticamente las comunicaciones, afecta la prestación del servicio a través del Canal mencionado.

La Constitución Política en el artículo 23 establece que “Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales”. Este derecho fundamental, reglamentado por la Ley 1577 de 2015, indica que toda actuación que inicie cualquier persona ante las autoridades implica el ejercicio del derecho de petición, buscando la prestación de un servicio, el reconocimiento de un derecho, la presentación de quejas, reclamos, denuncias y sugerencias, así como consultar, examinar y requerir copias de documentos.

En virtud de lo anterior, y teniendo en cuenta el derecho al que todas las personas tienen de presentar sus PQRSD, es necesario que la empresa cuente con lineamientos para la atención al ciudadano y; así unificar y actualizar la orientación para el trámite interno de las solicitudes presentadas por los ciudadanos buscando garantizar el derecho a la información.

Ilustración 8 ¿Al momento de radicar su PQRSD recibe el número de radicado de su solicitud para que pueda realizar el seguimiento de esta?



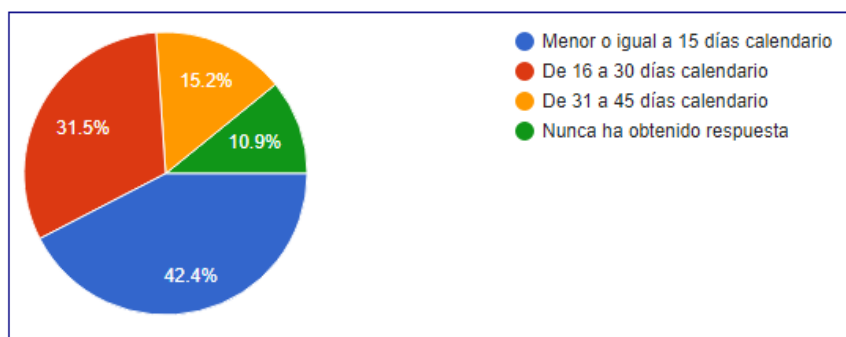
**Fuente:** Elaboración propia. Resultados de la encuesta dirigida a los ciudadanos. Agosto 14 de 2020.

Conforme a la Ley de transparencia 1712 de 2014, se debe informar al peticionario el número de su radicado y el medio por el cual puede realizar el seguimiento a sus PQRSD. Sobre el particular se consultó a los ciudadanos, si al momento de radicar recibían el número de radicado de su solicitud, a lo cual el 21,7% respondió negativamente. Así mismo, se consultó al 78,3% que

respondió afirmativamente la pregunta anterior, y el 33,8% manifestó que aunque reciben la confirmación del recibo de sus PQRSD esta se demora de 4 a 6 días.

Una de las funciones del equipo de servicio al ciudadano de la empresa es brindar atención a los ciudadanos, recibir las PQRSD que se presenten de manera presencial, virtual y telefónica e informar a los ciudadanos el estado de estas; sin embargo, se observa con los resultados de la encuesta que la función no la están desarrollando de forma efectiva desencadenando demoras en los trámites que el ciudadano desea adelantar.

Ilustración 9 En promedio ¿En cuántos días ha obtenido respuesta efectiva a su PQRSD?



**Fuente:** Elaboración propia. Resultados de la encuesta dirigida a los ciudadanos. Agosto 14 de 2020.

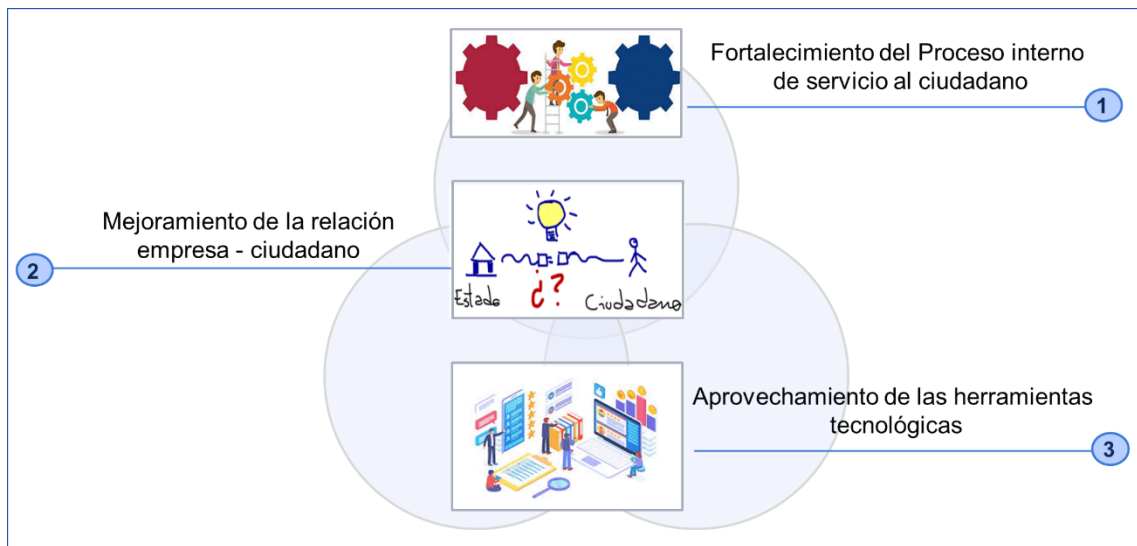
Para finalizar el 15,2% de los encuestados manifestó que de 31 a 45 días calendario la Empresa les ha dado respuesta efectiva a su PQRSD y el 10,9% nunca ha obtenido respuesta a sus solicitudes. Sobre este último es importante mencionar que la no respuesta al peticionario puede desencadenar en una tutela individual, de grupo o una acción judicial.

Estos derechos una vez ejercidos ante las autoridades poseen un significado extra, el Poder disciplinario; toda vez que se puede ejercer la potestad sancionatoria a los servidores públicos que omitan el mandato legal de otorgar respuesta oportuna a un peticionario. Lo anterior, permite la completa armonía entre el Estado de Derecho y la Democracia, lo que demuestra la necesidad de desarrollar aún más el Derecho de Petición, quizás como una primera medida que sea la divulgación constante ante la sociedad, especialmente a los sectores más vulnerados.

## 8. ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN

Contribuir a un estado transparente, eficiente y brindar un servicio de excelencia a los ciudadanos es el compromiso de la empresa. Analizados los resultados arrojados por el instrumento de recolección de información, se presenta la estrategia para optimizar el proceso de atención al ciudadano, a través del canal virtual con las siguientes tácticas:

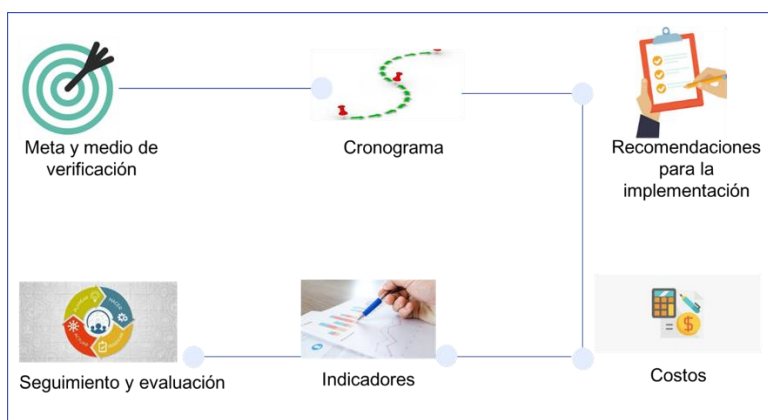
Ilustración 10 Tácticas de la estrategia de optimización



**Fuente:** Elaboración propia.

Implementar las tácticas de la estrategia involucra los siguientes componentes, metas, mediciones, cronogramas, recomendaciones, costos, indicadores como se muestra en la ilustración 11.

Ilustración 11 Componentes de las tácticas



**Fuente:** Elaboración propia.

Los componentes cuentan con metodologías propias para su implementación, por lo tanto, implica desarrollar actividades diferentes o adicionales a las que viene ejecutando la empresa. A continuación, se desarrolla cada una de las tácticas y los componentes de la estrategia.

### **8.1 Táctica 1: Fortalecimiento del Proceso interno de servicio al ciudadano**

El cambio de Gobierno en Colombia trae consigo la transformación y transición de las entidades conforme a los lineamientos del Plan Nacional de desarrollo, actualmente Pacto por Colombia - Pacto por la equidad 2018-2022, el cual se basa en la ecuación del bienestar: “Legalidad + Emprendimiento = Equidad”, requiriendo de la Empresa un ajuste en la cultura del servicio y de las estrategias para hacer frente a los retos de la administración pública.

Un cambio hacia una verdadera cultura de servicio, que manifieste lo importante que es el ciudadano para la empresa, el comportamiento integro de los servidores, la seguridad y confiabilidad de la información, el buen uso de los recursos y el interés por satisfacer la necesidad del usuario, el aseguramiento de la calidad y la practicidad de los procesos internos que inciden directamente en el ciudadano.

El ajuste a los procesos internos, siendo la Empresa una entidad del Estado, se concibe en el Sistema de gestión de calidad como una estrategia de mejora continua, para aumentar el rendimiento y la capacidad para dar respuesta oportuna a los requerimientos, foco central de las organizaciones; permitiendo consigo la gestión de los procesos para percibir la calidad de los servicios ofrecidos y las posibilidades de mejora. (Beltrán, 2009,13-16).

El sistema de gestión fortalece los procesos para medir de los resultados, asegurar la fluidez de comunicación entre procedimientos y de forma secuencial para realizar las actividades de forma ordenada.

Uno de los procesos transversales de la Empresa se encuentra enmarcado en las funciones de la Dirección de desarrollo organizacional, como líder de servicio al ciudadano, con el objeto de asegurar la correcta atención a los usuarios garantizando atención eficiente con adecuados tiempos

de respuesta; por esta razón la Dirección cuenta con mecanismos de medición de satisfacción a la atención prestada a través de los Canales habilitados y; la medición de la oportunidad de la respuesta a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias - PQRSD recibidas y gestionadas por la Empresa.

Conforme a los resultados de esta medición de percepción ciudadana del segundo trimestre de 2020 realizada por la Empresa, donde los ciudadanos valoraron los ciudadanos manifestaron no estar satisfechos con la articulación del proceso frente a los servicios prestados y por esta razón de desarrolla la táctica 1 descrita a continuación:

Tabla 1 Ficha de implementación de la táctica 1

| <b>Meta de producto:</b> Articular el proceso de servicio al ciudadano de acuerdo con la normativa vigente.  |  | <b>Medio de verificación de la meta:</b> Procedimientos y talento humano articulados de acuerdo con la normativa vigente.   |  |  |                                |
|--|--|---|--|--|--------------------------------|
| <b>Falla identificada:</b> Desactualización de los procedimientos y poco conocimiento de los trámites de la empresa por parte de los agentes de servicio al ciudadano.   |  | <b>Indicador general de medición:</b><br>Nivel percibido por los ciudadanos del conocimiento de los trámites ofrecidos por parte de los agentes de servicio del segundo trimestre del 2020 frente al cuarto trimestre del 2020. |  |  |                                |
| <b>Fecha de implementación de la táctica 1:</b> septiembre a diciembre de 2020   |  | <b>Medio verificación del indicador:</b> Medición de la percepción de la satisfacción a los ciudadanos sobre la atención a través del Canal virtual.<br><b>Fecha de verificación:</b> enero de 2021.                            |  |  |                                |
| <b>Cronograma</b>  |  |   |  |  |                                |
| Actividad  | Cantidad   | Responsable   | Medio/ubicación de los soportes                              | Indicador de la actividad  | Fecha                          |
| 1. Actualizar documentos del proceso de acuerdo con la normativa vigente.  | Tres (3) documentos ( <i>manual PQRSD, caracterización del proceso y protocolo de atención al ciudadano</i> )                                    | Líder del Proceso de servicio y la Oficina Asesora de Planeación  | No aplica/Sistema de calidad – Isolucion                     | Documentos actualizados<br>Número de documentos actualizados/ número de documentos del proceso a actualizar/ | Septiembre a noviembre de 2020 |
| 2. Dar cumplimiento a la normativa vigente en los documentos actualizados ( <i>términos de respuesta a la PQRSD, confirmación de recibo y radicación de la PQRSD el mismo día de la recepción, protocolo de atención</i> ) | Cuatro (4) normas vigentes entre las cuales están: la Constitución Política de Colombia 1991, Ley 1755 de 2015, 1712 de 2014 y Ley 1474 de 2011. | Agentes de servicio al ciudadano  | Sistema de gestión documental/Sistema de calidad – Isolucion | 100% de los lineamientos cumplidos   | Noviembre de 2020              |

|  |  |  |   |  |                              |
|--|--|--|---|--|------------------------------|
| 3. Dar cumplimiento a la normativa vigente en los documentos actualizados ( <i>términos de respuesta a la PQRSD, confirmación de recibo y radicación de la PQRSD el mismo día de la recepción; protocolo de atención</i> ) | Cuatro (4) normas vigentes entre las cuales están: la Constitución Política de Colombia 1991, Ley 1755 de 2015, 1712 de 2014 y Ley 1474 de 2011. | Agentes de servicio al ciudadano           | Sistema de gestión documental/Sistema de calidad – Isolucion                  | 100% de los lineamientos cumplidos   | Noviembre de 2020            |
| 4. Seguimiento a las PQRSD recibidas por la empresa  | 100% de las PQRSD recibidas.   | Líder del proceso de servicio al ciudadano | Manual y Sistema de gestión documental / Isolucion                            | PQRSD con seguimiento de respuesta   | Septiembre a febrero de 2020 |
| 5. Contratar agentes para la atención al ciudadano   | Cinco (5) agentes de servicio para cumplir con el 100% del talento humano requerido en el proceso  | Oficina de contratación                    | Sección de ofertas laborales de la Página web/Sistema de contratación pública | Agentes de servicio al ciudadano contratados   | Septiembre de 2020           |
|  |  |  |   | Número de agentes de servicio contratados/ número de agentes de servicio requeridos  |                              |
| 6. Desarrollar una estrategia de socialización al interior de la empresa que contenga los procedimientos actualizados  | Seis (6) banners informativos  | Oficina de comunicaciones                  | Intranet y correo electrónico institucional/Sistema de calidad – Isolucion    | Socializaciones realizadas   | Diciembre de 2020            |
|  |  |  |   | Número de trabajadores socializados/número total de trabajadores de la empresa<br>Indicador de gestión: 90% de trabajadores socializados |                              |
| 6.1. Realizar la medición de percepción de satisfacción de la estrategia de socialización  | Una (1) medición de percepción dirigida a todos los trabajadores de la empresa   | Oficina de comunicaciones                  | Intranet y correo electrónico institucional/Sistema de calidad – Isolucion    | Medición de la satisfacción de la percepción de la estrategia implementada con resultados superiores al 85%                              | Diciembre de 2020            |

|  |  |                               |   |   |                   |
|--|--|-------------------------------|---|---|-------------------|
| 7. Capacitar a los agentes de servicio en los procedimientos actualizados  | Diez (10) agentes de servicio  | Líder del Proceso de servicio | Herramienta virtual institucional/<br>Sistema de calidad -<br>Isolucion | Agentes de servicio al ciudadano capacitados<br>Número de agentes capacitados/total de agentes de servicio  | Diciembre de 2020 |
| 7.1. Aplicar la evaluación de conocimientos  | Una (1) evaluación   | Líder del Proceso de servicio | Herramienta virtual institucional/<br>Sistema de calidad -<br>Isolucion | Agentes de servicio con nuevos conocimientos generados<br>Evaluación de conocimiento con resultados superiores al 85%                                   | Diciembre de 2020 |
| 8. Asignar el rol de gestor de servicio al ciudadano a un trabajador de cada dependencia para apoyar el cumplimiento de los lineamientos de servicio | Quince (15) gestores de servicio al ciudadano. Uno de cada de dependencia. | Todas las dependencias        | No aplica/ Sistema de calidad -<br>Isolucion                            | Trabajadores con el rol de gestores de servicio al ciudadano<br>Número de gestores de servicio al ciudadano/ número total de dependencias de la empresa | Diciembre de 2020 |

#### **Recomendaciones para la implementación**

1. Establecer los procedimientos a partir del marco legal, objetivos, productos y servicios que oferta la empresa.
2. Determinar la secuencia e interacción de los procedimientos, los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces y eficientes.
3. Soportar los procesos de la empresa en sistemas de información que faciliten el reporte de información y la generación de conocimiento.
4. Seleccionar el personal del equipo de trabajo teniendo en cuenta los requerimientos de: competencias comportamentales y conocimientos académicos y funcionales requeridos para la actividad.
5. Incluir en el Plan institucional de capacitación y en el Plan anticorrupción y de servicio al ciudadano, temáticas específicas de servicio al ciudadano.
6. Desarrollar las jornadas de capacitación en temáticas de: a) Cultura de servicio al ciudadano en lo público. b) Protocolos de atención al ciudadano incluyendo enfoque diferencial. c) Socialización y actualización de información de trámites y servicios brindados por la empresa, incluyendo canales dispuestos para el ciudadano. d) Medición y satisfacción del servicio al ciudadano.
7. Desarrollar de forma permanente estrategias de sensibilización para todos los trabajadores de la empresa sobre la cultura de servicio al ciudadano.
8. Generar alertas a cada dependencia antes del vencimiento de las PQRSD a fin de dar respuesta en los términos establecidos.
9. Garantizar la asignación de recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos necesarios para el funcionamiento del proceso de servicio al ciudadano.

| <b>Costos</b>   |                               |   |   |
|---|-------------------------------|---|---|
| <b>Actividad</b>  | <b>Cantidad</b>               | <b>Valor mensual (\$)</b>   | <b>Valor por 3 meses (\$)</b>                   |
| Contratar agentes de servicio para la atención al ciudadano   | 5 personas                    | \$ 15.000.000   | \$ 45.000.000                                   |
| <b>Seguimiento de las actividades planeadas</b>   |                               |   |   |
| <b>Actividad</b>  | <b>Periodicidad/mes</b>       | <b>Responsable</b>  | <b>Registro</b>                                 |
| 1. Planeación de los seguimientos   | Septiembre de 2020            | Líder de Proceso de servicio al ciudadano, Oficina Asesora de Planeación y Oficina de Control Interno | Plan de acción de la Oficina de Control Interno |
| 2. Realizar el seguimiento  | Octubre y noviembre de 2020   | Oficina de Control Interno  | Documentos de trabajo                           |
| 3. Preparar, elaborar y entregar el Informe de seguimiento  | Noviembre y diciembre de 2020 | Oficina de Control Interno  | Informe de seguimiento al Proceso               |
| <b>Evaluación</b>   |                               |   |   |
| <b>Indicador general de medición:</b> Nivel percibido por los ciudadanos del conocimiento de los trámites ofrecidos por parte de los agentes de servicio del segundo trimestre del 2020 frente al cuarto trimestre del 2020   |                               |   |   |
| <b>Nivel de percepción esperada:</b> Alta, que se encuentra en un rango de calificación de 4 a 5.   |                               |   |   |
| <b>Medio verificación del indicador:</b> Medición de la percepción de la satisfacción a los ciudadanos sobre la atención a través del Canal virtual entre el periodo comprendido del 01 de septiembre al 31 de diciembre de 2020.   |                               |   |   |
| <b>Fecha de verificación:</b> enero de 2021.  |                               |   |   |
| <b>Metodología:</b>   |                               |   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar aleatoriamente el 30% de los ciudadanos atendidos a través del Canal virtual en el periodo determinado.</li> <li>2. Enviar por correo electrónico institucional a los ciudadanos seleccionados la encuesta de medición de la satisfacción.</li> <li>3. Preparar, elaborar y entregar el informe de evaluación.</li> <li>4. Presentar a la alta dirección los resultados obtenidos.</li> <li>5. Formular el plan de acción del 2021 tomando en cuenta los resultados obtenidos.</li> </ol> |                               |   |   |

## **8.2 Táctica 2: Mejoramiento de la relación empresa – ciudadano**

El principio de los Sistema de gestión de calidad tiene como enfoque a los usuarios, con el que se procura que estén satisfechos con los servicios recibidos. Para las entidades de naturaleza pública los ciudadanos, que son sus clientes, las cuales fueron creadas para garantizar el cumplimiento de su misión, generando estrategias para mejorar las relaciones de servicio con los ciudadanos.

El ciudadano actual que es el usuario de los servicios prestados por las entidades tiene una relación directa con la administración pública, puesto que genera control social iniciando con la participación en la planeación estratégica, evaluando constantemente el servicio ofrecido y la calidad del mismo y; además aplicando recursos legales que tiene a su favor.

Bajo cualquier circunstancia e independientemente del servicio demandado, los ciudadanos buscan obtener la satisfacción de sus necesidades bajo los mejores estándares, lo que ha obligado a las entidades públicas a enfocarse en la gestión integral de mecanismos, políticas y medios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos generando valor público y así afianzar la confianza y mejorar su relación con sus usuarios.

Por lo anterior y conforme a los resultados de la medición de percepción ciudadana del segundo trimestre de 2020 realizada por la Empresa, donde los ciudadanos valoraron de forma negativa el acceso a la información pública sobre los trámites ofrecidos, se desarrolla la táctica 2 descrita a continuación:

Tabla 2 Ficha de implementación de la táctica 2

| <b>Meta de producto:</b> Mejorar la relación empresa y ciudadano  |                       | <b>Medio de verificación de la meta:</b> Información pública relevante y disponible en los medios habilitados de cara al ciudadano.   |   |   |                    |
|---|-----------------------|---|---|---|--------------------|
| <b>Falla identificada:</b> Falta de acceso a la información pública sobre los trámites ofrecidos por la empresa             |                       | <b>Indicador general de medición:</b><br>Nivel percibido por los ciudadanos de la información pública relevante y disponible en los medios habilitados (página web) del segundo trimestre del 2020 frente al cuarto trimestre del 2020. |   |   |                    |
| <b>Fecha de implementación de la táctica 2:</b> septiembre a diciembre de 2020.   |                       | <b>Medio verificación del indicador:</b> Medición de la percepción de la satisfacción a los ciudadanos sobre la atención a través del Canal virtual.  |   |   |                    |
|   |                       | <b>Fecha de verificación:</b> Enero de 2021.  |   |   |                    |
| <b>Cronograma</b>   |                       |   |   |   |                    |
| Actividad   | Cantidad              | Responsable   | Medio/ubicación de los soportes   | Indicador de la actividad   | Fecha              |
| 1. Contratar un diseñador experto en páginas web  | Un (1) diseñador      | Oficina de contratación   | Sección de ofertas laborales de la Página web/Sistema de contratación pública | Diseñador contratado  | Septiembre de 2020 |
| 2. Crear en la página web institucional la sección de atención al ciudadano   | Una (1) sección       | Líder del Proceso de servicio, Oficina de comunicaciones y Oficina de tecnología  | Página web institucional/Sistema de calidad Isolucion                         | Sección creada en la página web institucional                             | Octubre de 2020    |
| 3. Publicar en la sección de atención al ciudadano la información pública disponible para los ciudadanos ( <i>manual de</i> | Cuatro (4) documentos | Oficina de comunicaciones y Oficina de tecnología   | Página web institucional/Sistema de calidad Isolucion                         | Documentos publicados en la sección creada en la página web institucional | Noviembre de 2020  |

**Fuente:** Elaboración propia.

|   |   |                           |  |   |                                |
|---|---|---------------------------|--|---|--------------------------------|
| <i>PQRSD, protocolo de servicio, mecanismos y tiempos de respuesta para la atención a los ciudadanos y canales de atención habilitados, medios y usos de estos)</i>   |   |                           |  | Total, de documentos del proceso/número de documentos alojados  |                                |
| 4. Realizar campañas de difusión  | Ocho (8) campañas realizadas quincenalmente | Oficina de comunicaciones | Página web y redes sociales de comunicación/<br>Sistema de calidad Isolucion | Campañas de sensibilización realizadas<br>Número de campañas realizadas/ número de campañas programadas | Septiembre a diciembre de 2020 |
| <b>Recomendaciones para la implementación</b>   |   |                           |  |   |                                |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer un diagnóstico de los flujos de información con los que cuenta la empresa en materia de servicio al ciudadano e identificar brechas.</li> <li>2. Revisar que las piezas de las campañas de difusión se encuentren articuladas con los fines y objetivos estratégicos institucionales en materia de servicio al ciudadano.</li> <li>3. Establecer el objetivo de la empresa en el uso de redes sociales.</li> <li>4. Definir la estrategia de interactividad con el ciudadano para el logro de los objetivos planteados por la empresa.</li> <li>5. Divulgar los mecanismos de seguimiento y evaluación con los encargados de la gestión de la política en cada dependencia.</li> <li>6. Identificar los mecanismos (<i>encuestas, foros, grupos focales, buzón de sugerencias</i>) mediante los cuales se puede recolectar la información que servirá como insumo para la caracterización de los ciudadanos.</li> <li>7. Seleccionar cuál de los mecanismos utilizar, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de su aplicación, los recursos y objetivos del ejercicio de caracterización.</li> <li>8. Revisar periódicamente la información con la que cuenta la empresa en la página web y hacerla accesible para la población identificada de acuerdo con los ejercicios de caracterización. Tener en cuenta que el contenido de la web debe ser “accesible a personas con discapacidades visuales, auditivas, físicas, de habla, cognitivas, de lenguaje, de aprendizaje o neurológicas, permitiendo que pueden percibir, entender, navegar, interactuar y contribuir con los sitios web.</li> <li>9. Promover el acceso a la información pública para la población en situación de discapacidad visual o auditiva; por medio de la implementación herramientas de accesibilidad del MINTIC.</li> </ol> |   |                           |  |   |                                |
| <b>Costos</b>   |   |                           |  |   |                                |
| <b>Actividad</b>  | <b>Cantidad</b>                             | <b>Valor mensual (\$)</b> | <b>Valor total por tres meses (\$)</b>                                       |   |                                |
| Contratar un diseñador experto en páginas web   | Una (1) persona                             | \$ 3.000.000              | \$ 15.000.000  |   |                                |

| <b>Seguimiento de las actividades planeadas</b>   |                               |   |   |
|---|-------------------------------|---|---|
| <b>Actividad</b>  | <b>Periodicidad/mes</b>       | <b>Responsable</b>  | <b>Registro</b>                                 |
| 1. Planeación de los seguimientos   | Septiembre de 2020            | Líder de Proceso de servicio al ciudadano, Oficina Asesora de Planeación y Oficina de Control Interno | Plan de acción de la Oficina de Control Interno |
| 2. Realizar el seguimiento  | Octubre y noviembre de 2020   | Oficina de Control Interno  | Documentos de trabajo                           |
| 3. Preparar, elaborar y entregar el Informe de seguimiento  | Noviembre y diciembre de 2020 | Oficina de Control Interno  | Informe de Seguimiento al Proceso               |
| <b>Evaluación</b>   |                               |   |   |
| <b>Indicador general de medición:</b> Nivel percibido por los ciudadanos de la información pública relevante y disponible en los medios habilitados (página web) del segundo trimestre del 2020 frente al cuarto trimestre del 2020.  |                               |   |   |
| <b>Nivel de percepción esperada:</b> Alta, que se encuentra en un rango de calificación de 4 a 5.   |                               |   |   |
| <b>Medio verificación del indicador:</b> Medición de la percepción de la satisfacción a los ciudadanos sobre la atención a través del Canal virtual entre el periodo comprendido del 01 de septiembre al 31 de diciembre de 2020.   |                               |   |   |
| <b>Fecha de verificación:</b> enero de 2021.  |                               |   |   |
| <b>Metodología:</b>   |                               |   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar aleatoriamente el 30% de los ciudadanos atendidos a través del Canal virtual en el periodo determinado.</li> <li>2. Enviar por correo electrónico institucional a los ciudadanos seleccionados la encuesta de medición de la satisfacción.</li> <li>3. Preparar, elaborar y entregar el informe de evaluación.</li> <li>4. Presentar a la alta dirección los resultados obtenidos.</li> <li>5. Formular el plan de acción del 2021 tomando en cuenta los resultados obtenidos.</li> </ol> |                               |   |   |

### **8.3 Táctica 3: Aprovechamiento de las herramientas tecnológicas**

Contar con tecnología adecuada en la Empresa que apoye la implementación de sus procesos, se constituye en un recurso que permite agilizar el servicio, ampliar su cobertura, y proporcionar mayor comodidad tanto a los trabajadores como a los ciudadanos.

La empresa al estar en permanente evolución, ya que uno de sus principios es la mejora continua, debe brindar soluciones integrales a los ciudadanos para facilitar los procesos de servicio a través de plataformas, integraciones de sistemas y producción de contenidos, ya que los usuarios van cambiando con las distintas generaciones, están habituados al uso de las herramientas tecnológicas como respuesta a su búsqueda y acceso de información y es necesario adaptarse a sus necesidades.

Las herramientas tecnológicas en la gestión pública están relacionadas con las necesidades internas y externas que deben suplir las entidades en términos de eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y transparencia de tal manera que se ven reflejadas en los ciudadanos. La implementación de estas herramientas con un enfoque estratégico contribuye a la planeación, ejecución y evaluación de políticas, planes, proyectos y programas en la organización.

Por lo escrito anteriormente y conforme a los resultados de la medición de percepción ciudadana segundo trimestre de 2020 realizada por la Empresa, donde los ciudadanos valoraron de forma negativa los tiempos en más de un día en la radicación de sus PQRSD, que el formulario web habilitado no radica automáticamente las comunicaciones y que las respuestas a las solicitudes con otorgadas con términos mayores a los establecidos en la normatividad vigente, se desarrolla la táctica 3 descrita a continuación:

Tabla 3 Ficha de implementación de la táctica 3

| <b>Meta de producto:</b> Integrar las herramientas tecnológicas al proceso de servicio al ciudadano   |                                       |  | <b>Medio de verificación de la meta:</b> Mejora de las herramientas tecnológicas existentes e implementación de nuevos desarrollos tecnológicos  |   |                                    |
|---|---------------------------------------|--|--|---|------------------------------------|
| <b>Falla identificada:</b> Tiempos en más de un día en la radicación de PQRS, el formulario web no radica automáticamente las comunicaciones y respuestas a las solicitudes con términos mayores a los establecidos en las normas vigentes. |                                       |  | <b>Indicador general de medición:</b><br>Nivel percibido por los ciudadanos de la oportunidad del procedimiento de radicación y la respuesta a las PQRS del segundo trimestre del 2020 frente al segundo trimestre del 2021. |   |                                    |
| <b>Fecha de implementación de la táctica 3:</b> septiembre a marzo de 2020.   |                                       |  | <b>Medio verificación del indicador:</b> Medición de la percepción de la satisfacción a los ciudadanos sobre la atención a través del Canal virtual.<br><b>Fecha de verificación:</b> Julio de 2021.                         |   |                                    |
| <b>Cronograma</b>   |                                       |  |  |   |                                    |
| Actividad   | Cantidad                              | Responsable  | Medio/ubicación de los soportes  | Indicador de la actividad   | Fechas                             |
| 1. Ajuste a los campos existentes en el Sistema de gestión documental para generar alarmas antes de la finalización de los términos de respuesta  | Cinco (5) campos                      | Líder del proceso de servicio al ciudadano y Oficina de tecnología | Sistema de gestión documental/Sistema de calidad – Isolucion   | Cinco (5) campos ajustados en el Sistema de gestión documental                    | Septiembre de 2020 a marzo de 2021 |
|   |                                       |  |  | Número de campos ajustados en el sistema número de campos a ajustar en el sistema |                                    |
| 2. Actualización de las TRD parametrizadas en el Sistema con los términos de respuesta vigentes   | Quince (15) TRD                       | Líder del proceso de servicio al ciudadano y Oficina de tecnología | Sistema de gestión documental/Sistema de calidad – Isolucion   | Quince (15) TRD actualizadas en el Sistema de gestión documental                  | Enero de 2021                      |
|   |                                       |  |  | Número de TRD ajustadas en el sistema/ número de TRD a ajustar en el sistema      |                                    |
| 3. Desarrollar un nuevo aplicativo de radicación automático a través del correo electrónico integrado al Sistema de gestión documental  | Un (1) nuevo aplicativo de radicación | Líder del proceso de servicio al ciudadano y Oficina de tecnología | Sistema de gestión documental/Sistema de calidad – Isolucion   | Aplicativo de radicación implementado   | Enero de 2021                      |

|   |                         |   |  |   |                                    |
|---|-------------------------|---|--|---|------------------------------------|
| 4. Integrar el formulario web existente con Sistema de gestión documental para radicar automáticamente las PQRSD.   | Un (1) formulario       | Líder del proceso de servicio al ciudadano y Oficina de tecnología                            | Sistema de gestión documental/Sistema de calidad – Isolucion | Formulario web integrado y con radicación automática  | Febrero de 2021                    |
| 5. Desarrollar una APP para la radicación de las PQRSD  | Una (1) App             | Líder del proceso de servicio al ciudadano y Oficina de tecnología                            | Sistema de gestión documental/Sistema de calidad – Isolucion | APP implementada y a disposición del ciudadano        | Septiembre de 2020 a marzo de 2021 |
| 6. Desarrollar un aplicativo para el seguimiento de PQRSD en la página web institucional  | Un (1) aplicativo       | Líder del proceso de servicio al ciudadano y Oficina de tecnología                            | Sistema de gestión documental/Sistema de calidad – Isolucion | Aplicativo implementado y a disposición del ciudadano | Febrero de 2021                    |
| <b>Recomendaciones para la implementación</b>   |                         |   |  |   |                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar en el sistema de gestión documental, las peticiones desde su recibo hasta su respuesta, incluyendo los controles y la generación de reportes respectivos.</li> <li>2. Garantizar que el formulario web establecido en la página institucional de la empresa, se encuentre operando según los lineamientos señalados por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en adelante MINTIC.</li> <li>3. Garantizar los recursos financieros necesarios para la implementación y el funcionamiento de la política de servicio al ciudadano frente al componente tecnológico.</li> <li>4. Establecer acciones para que los sistemas de información permanezcan alineados con los procesos de Tecnologías de Información establecidos por la empresa, la visión de empresa, los dominios de Gobierno TI y la estrategia TI del Marco de Referencia.</li> <li>5. Garantizar que las herramientas tecnológicas disponibles estén adaptadas a las políticas de accesibilidad de MINTIC.</li> </ol> |                         |   |  |   |                                    |
| <b>Costos</b>   |                         |   |  |   |                                    |
| <b>Actividad</b>  |                         | <b>Cantidad</b>   |  | <b>Valor total del contrato (\$)</b>                  |                                    |
| Contratar una empresa para realizar las mejoras a las herramientas tecnológicas existentes e implementación de nuevos desarrollos tecnológicos  |                         | Una (1) empresa   |  | \$ 80.000.000   |                                    |
| <b>Seguimiento de las actividades planeadas</b>   |                         |   |  |   |                                    |
| <b>Actividad</b>  | <b>Periodicidad/mes</b> | <b>Responsable</b>  |  | <b>Registro</b>                                       |                                    |
| 1. Planeación de los seguimientos   | Septiembre de 2020      | Líder de Proceso de servicio al ciudadano, Oficina Asesora de Planeación y Oficina de Control |  | Plan de acción de la Oficina de Control Interno       |                                    |

|   |                                     |                            |                                   |
|---|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
|   |                                     | Interno                    |                                   |
| 2. Realizar el seguimiento  | Noviembre de 2020 y enero de 2021   | Oficina de Control Interno | Documentos de trabajo             |
| 3. Preparar, elaborar y entregar el Informe de seguimiento  | Diciembre de 2020 y febrero de 2021 | Oficina de Control Interno | Informe de Seguimiento al Proceso |
| <b>Evaluación</b>   |                                     |                            |                                   |
| <b>Indicador general de medición:</b> Nivel percibido por los ciudadanos de la oportunidad del procedimiento de radicación y la respuesta a las PQRS.   |                                     |                            |                                   |
| <b>Nivel de percepción esperada:</b> Alta, que se encuentra en un rango de calificación de 4 a 5.   |                                     |                            |                                   |
| <b>Medio verificación del indicador:</b> Medición de la percepción de la satisfacción a los ciudadanos sobre la atención a través del Canal virtual entre el periodo comprendido del 01 de abril al 31 de junio de 2021.  |                                     |                            |                                   |
| <b>Fecha de verificación:</b> Julio de 2021.  |                                     |                            |                                   |
| <b>Metodología:</b>   |                                     |                            |                                   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar aleatoriamente el 30% de los ciudadanos atendidos a través del Canal virtual en el periodo determinado.</li> <li>2. Enviar por correo electrónico institucional a los ciudadanos seleccionados la encuesta de medición de la satisfacción.</li> <li>3. Preparar, elaborar y entregar el informe de evaluación.</li> <li>4. Presentar a la alta dirección los resultados obtenidos.</li> <li>5. Formular el plan de acción del 2021 tomando en cuenta los resultados obtenidos.</li> </ol> |                                     |                            |                                   |

**Fuente:** Elaboración propia.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

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

### **9.1 CONCLUSIONES**

- Se determinó que la calidad de satisfacción del servicio con la estrategia socializada en la investigación influye directamente con los funcionarios, es decir el 85 % de la variación de la satisfacción del ciudadano está asociada a la calidad del servicio.
- Se hace evidente que la participación del ciudadano juega un papel muy importante para el mejoramiento de las relaciones entre la entidad y el ciudadano, ya que con esto se obtiene una gestión exitosa con la interacción de las herramientas e información sobre los trámites ofrecidos. Se hace necesario un cambio en las actitudes tanto del ciudadano como de los funcionarios con el fin de lograr relaciones exitosas, una experiencia del servicio memorable y un aumento en el nivel de confiabilidad por parte del usuario frente a la empresa.
- Con la situación actual que el mundo está viviendo por la pandemia del Covid -19 la modernización de la gestión del servicio al usuario es de vital importancia dado que los procesos deben continuar con el servicio. Por esto, desde las diferentes empresas del Estado se han generado una serie de estrategias soportadas en la normatividad legal vigente en la que muchas empresas se han visto forzadas a dar un vuelco en sus modelos de gestión de servicio al ciudadano, desde la perspectiva de lograr altos niveles de satisfacción en sus usuarios con mayor efectividad en sus procesos.
- Muchos ciudadanos consideran que las herramientas tecnológicas son su mejor opción para la realización de trámites en cualquier entidad sin importar su naturaleza, ya que estos medios son de gran utilidad para evitar la congestión de las áreas físicas y posibilitar, para las empresas prestadoras de servicio, ahorro de tiempo y dinero.

A partir de esta claridad sobre la atención en medios virtuales, en esta investigación se planteó una estrategia que ayude a mejorar y evolucionar los procesos de servicio al cliente en la empresa objeto de estudio. Sus resultados permiten demostrar que la optimización del proceso de atención al ciudadano obliga re-direccionar las estrategias de servicio en pro de mayor cobertura, disponibilidad de canales de atención efectivos, sistemas de información confiables, servidores públicos más calificados, mayor participación de valor con el ciudadano, con miras a que redunde positivamente en el logro de altos índices de calidad.

- Finalmente, con la presente investigación se evidencia la importancia del canal virtual en el proceso de atención al ciudadano, entendiendo que es el medio para transmitir y comunicar la atención de los usuarios y que en últimas fortalece los lazos de confianza entre la Entidad y sus grupos de interés. A partir de esto se resalta en la estrategia, resultado de la presente investigación, la importancia de basar las acciones en los objetivos estratégicos institucionales en materia de servicio al ciudadano como una de las premisas más importante para alcanzar la eficacia, eficiencia y efectividad de las acciones que se proyectaron.

## **9.2 RECOMENDACIONES**

- Es necesario que la empresa objeto de estudio, implemente la estrategia resultado de la presente investigación, usando inicialmente la táctica talleres que motiven a todos los colaboradores de la empresa a mejorar la calidad del servicio que se brindan.
- Se recomienda, sobre la base de la implementación de la estrategia realizar actividades de validación y medición periódica de la percepción del ciudadano frente a la atención prestada, con el objetivo de que se promueva constantemente la mejora continua en la atención al usuario.

- Durante la implementación, de las tácticas es importante realizar valoraciones de riesgos, así como de la nueva normatividad que puedan afectar la implementación de la estrategia, esto con el objetivo de tomar acciones de forma oportuna para garantizar la consecución de los objetivos.
  
- Documentar debidamente durante todo el proceso de implementación de las tácticas como también las futuras mediciones que se realicen al respecto, esto con el objetivo de contar con un control de las actividades realizadas, dejar evidencias para futuras auditorias del proceso, facilitar procesos de formación, etc.
  
- Incentivar y motivar al equipo de trabajo que participará en la implementación de las tácticas planteadas, como en el personal que participa en el proceso de atención al ciudadano, lo anterior con el fin de que las personas se sientas más comprometidos con la consecución de los objetivos.

### 9.3 REFERENCIAS

- 3785, D. C. (9 de 12 de 2013). Documento COMPES 3785. *Documento COMPES 3785*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Albrecht, K. (2006). La excelencia del servicio . En K. Albrecht, *La excelencia del servicio* . Legis.
- Álvarez, J. M. (2006). *introducción a la calidad*. España: Ideas propias .
- BETZI ANDRADE BRITO, M. E. (10 de 2015). *Universidad de Guayaquil* . Obtenido de Tesis de grado ingeniero comercial : <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11343/1/AN%C3%81LISIS%20DEL%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20PARA%20MEJORAR%20EL%20PROCESO%20DE%20COMERCIALIZACI%C3%93N%20DE%20LA%20EMPRESA%20BULTRI.pdf>
- FLORES, P. S. (05 de 2002). *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA*. Obtenido de [http://jupiter.utm.mx/~tesis\\_dig/7677.pdf](http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/7677.pdf)
- Hernandez-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación 6a Edición*. McGraw-Hill.
- Larisa, M. M. (14 de 05 de 2007). *eumed*. Obtenido de eumed: <http://www.eumed.net/ciel>
- Luis, C. P. (30 de 06 de 2001). *La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente*. Obtenido de <http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm>
- Luis, D. C. (15 de 07 de 2001). “*Modelos de calidad*”. Obtenido de [http://www.calidad.org/public/articles/964484293\\_](http://www.calidad.org/public/articles/964484293_)
- Martínez Muñoz, L. (14 de 05 de 2007). *Consideraciones Teóricas sobre la Atención al Cliente*,. Obtenido de <http://www.eumed.net/ciel>
- Merino., J. P. (2008). *Definicion.de*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/servicio/>
- PUBLICA, D. A. (s.f.). *DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA*. Obtenido de DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506977/Modelo+de+Servicio+al+Ciudadano.pdf/cb387d66-6f52-4568-b075-c492ffa6a8c1?version=1.0>
- RAMÓN, G. T. (09 de 09 de 2014). *Trabajando mas por un poco menos*. Obtenido de Trabajando mas por un poco menos: <https://trabajandomasporunpocomenos.wordpress.com/2014/09/09/el-decalogo-de-la-atencion-al-ciudadano/>

Serna, h. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente. En *Conceptos básicos. En Servicio al cliente* (págs. 19 - 27 ). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Significados: descubrir lo que significa, c. y. (2020). *Significados*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/atencion/>

Varios autores. (15 de 03 de 2010). *POLÍTICA NACIONAL DE SERVICIO AL CIUDADANO*. Obtenido de Documento Conpes 3649: [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3507\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3507_documento.pdf)

*www.losrecursoshumanos.com*. (2017). Obtenido de [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com): <https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

Zeithmal, V. B. (2009). *Marketing de Servicios (Quinta edición)*. Estados Unidos: McGraw-Hill.