

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
BASADO EN LAS COLECCIONES PATRIMONIALES DEL BANCO DE LA
REPÚBLICA EN LA SUCURSAL DE BUCARAMANGA.**

DIANA PATRICIA PLATA FERREIRA.

COD. 213859

CARLOS ANDRÉS AYALA MUÑOZ.

COD. 213847

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2014

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
BASADO EN LAS COLECCIONES PATRIMONIALES DEL BANCO DE LA
REPÚBLICA EN LA SUCURSAL DE BUCARAMANGA.**

DIANA PATRICIA PLATA FERREIRA.

COD. 213859

CARLOS ANDRÉS AYALA MUÑOZ.

COD. 213847

**Monografía de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia Integral de la Calidad.**

Director:

Ing. JOHN FREDDY VARGAS FLÓREZ.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2014

AGRADECIMIENTOS

A través del desarrollo de este proyecto quiero agradecer primero a Dios por la salud, constancia y fortaleza para el desarrollo de este trabajo.

También agradezco a las directivas del Banco de la República sucursal Bucaramanga especialmente a la Gerencia y Coordinación del Área Cultural por su constante apoyo y ayuda para la consecución de los objetivos y logros en el diseño de la propuesta.

Y especialmente agradezco a mi esposa María Alejandra y a mi hijo Juan Pablo por su valioso acompañamiento y fortalecimiento en aquellos momentos donde más los necesite.

CARLOS ANDRES AYALA MUÑOZ

Agradezco a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para salir adelante de cada tropiezo, por iluminar mi mente para finalizar esta meta trazada.

A mis Padres Néstor y Rosario por estar ahí cuando más los necesité, por su compañía en mi afán de conseguir este sueño, por su constante ayuda y apoyo incondicional; gracias a ellos hoy culmino con este logro.

A mi hermano Néstor Fernando por su confianza, lealtad y serenidad que me alientan a la vida.

DIANA PATRICIA PLATA FERREIRA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. MARCO DE REFERENCIA	24
4.1 MARCO TEÓRICO	24
4.2 MARCO DE ANTECEDENTES	28
4.3 MARCO CONCEPTUAL	31
4.3.1. Enfoque al cliente	31
4.3.2. Enfoque basado en procesos	31
4.3.3. Calidad	32
4.3.4. Requisito.	32
4.3.5. Satisfacción del cliente	32
4.3.6. Competencia	32
4.3.7. Mejora continua	32
4.3.8. Eficacia	32
4.3.9. Eficiencia	32
4.3.10. Partes interesadas	32
4.3.11. Infraestructura	33
4.3.12. Cliente	33

4.3.13. Código de conducta para la satisfacción del cliente	33
4.3.14 Reclamante	33
4.3.15. Queja	33
4.3.16. Servicio al Cliente	33
4.3.17. Conflicto	33
4.3.18. Responsable de la resolución de conflictos	34
4.3.19 Organización	34
4.3.20. Proveedor de resolución de conflictos	34
4.3.21. Colecciones patrimoniales	34
4.3.22. Red de Bibliotecas	34
5. METODOLOGÍA	35
5.1 ALCANCE DEL PROYECTO	35
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
5.2.1 Hipótesis de la Investigación	36
5.2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
5.2.3 Diseño de la Investigación.	37
5.2.4 Delimitación del estudio de investigación.	38
5.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	38
5.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO	40
6. DESARROLLO DEL CONTENIDO DEL PROYECTO DE GRADO.	41
6.1. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO REFERENTE A CADA UNO DE LOS FACTORES CLAVES QUE SE RELACIONAN CON UN MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA SUCURSAL DE BUCARAMANGA.	41
6.1.1 Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas basados en la NTC ISO 9004: 2010	41
6.1.2 Identificar los factores de diagnóstico	48
6.1.3 Establecer y realizar la escala de valoración	50

6.1.5 Determinar el diagnostico de valoración	55
6.2 ESTABLECER EL MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE A TRAVÉS DEL ENFOQUE POR PROCESOS	57
6.2.1 Identificar los procesos claves para la satisfacción del cliente.	57
6.2.1.1. Tipos de usuarios:	58
6.2.2 Definir la descripción del objetivo del proceso y sus actividades.	65
6.2.2.1 Caracterización del proceso de servicio al cliente	65
6.2.3 Establecer controles para los procesos relacionados con el servicio al cliente.	70
6.3 DISEÑAR HERRAMIENTAS BASADAS EN LA METODOLOGÍA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL ÁREA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA, CONSIDERANDO LAS NORMAS NTC ISO 10001, NTC ISO 10002 E NTC ISO 10003.	77
6.3.1 Mostrar las Relaciones de las Normas Técnicas NTC ISO 10001:2008, NTC ISO 10002:2004, y NTC ISO 10003:2007 con respecto a la prestación del Servicio al Cliente.	77
6.3.1.1 NTC ISO 10001:2008:	77
6.3.1.2. Relación con las Normas NTC ISO 10002 y NTC ISO 10003:	78
6.3.1.3 La Norma NTC ISO 10002:2004:	78
6.3.1.4. La Norma NTC ISO 10003:2007:	79
6.3.2 Identificar las herramientas orientadas al servicio al cliente.	82
6.3.2.1 Protocolo de atención al Usuario de la Red de Bibliotecas.	82
6.3.2.2 Protocolo del uso de los servicio de las unidades de información de la Red de Bibliotecas del Banco de la República.	84
6.3.2.3 Protocolo de recepción de quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones.	85
6.4. DISEÑAR INSTRUMENTOS QUE PERMITAN UN APROPIADO SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	88
6.4.1. Establecer indicadores que midan la eficacia del servicio.	88

6.5. ESTABLECER UNA PROPUESTA DE MEJORA EN EL MODELO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE OFRECE EL ÁREA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA EN LA SUCURSAL DE BUCARAMANGA	91
6.5.1 Validación de los herramientas utilizadas en la identificación de factores relacionados con la prestación del servicio y las directrices entregas por la normas.	91
6.5.2 Evaluación de los indicadores y planes de mejora de acuerdo a la prestación del servicio al cliente frente a las colecciones patrimoniales	94
6.5.3 Definir acciones para la mejora del los procesos relacionados con la prestación del servicio al cliente	96
6.6 PRESENTAR LA PROPUESTA DEL MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE, QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DEL ÁREA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA SUCURSAL DE BUCARAMANGA	112
6.6.1 Establecer la actuación en el proceso de acuerdo a la medición de los factores de prestación del servicio al cliente	112
6.6.2 Considerar la cultura organizacional involucrando al personal para que tenga el conocimiento, las directrices y orientaciones del proceso.	118
7. CONCLUSIONES	121
8. RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFIA.	128
ANEXOS	129

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. “Triángulo de los servicios”	26
Figura 2. Factores principales del servicio	49

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Estado Inicial.	46
Gráfica 2. Nivel de esfuerzo requerido	47
Gráfica 3. Interrelación entre las Normas ISO 10001, 10002 y 10003	81

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Sujetos de la investigación	37
Tabla 2. Fases de la investigación	38
Tabla 3. Cronograma de trabajo	40
Tabla 4. Lista de Verificación Norma NTC ISO 9004:2010.	41
Tabla 5. Análisis GAP	44
Tabla 6. Tipos de preguntas de las encuestas de satisfacción	51
Tabla 7. Escalas de Valoración.	52
Tabla 8. Caracterización del proceso de servicio al cliente de la Red de Bibliotecas.	65
Tabla 9. Plan de control. Proceso de servicio al cliente de la Red de Bibliotecas	71
Tabla 10. Protocolo de atención al Usuario de la Red de Bibliotecas.	82
Tabla 11. Protocolo del uso de los servicio de las unidades de información de la Red de Bibliotecas del Banco de la República	84
Tabla 12. Protocolo de recepción de quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones.	85
Tabla 13. Establecer indicadores que midan la eficacia del servicio	88
Tabla 14. Herramienta de seguimiento y medición de requisitos.	91
Tabla 15. Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capitulo 4 – Gestión para el éxito sostenido de una organización.	96
Tabla 16. Conformidad de los aspectos identificados.	112

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Descripción de cargos: Coordinadora Área Cultural	129
Anexo B. Descripción del cargo: Auxiliar de Oficina	135
Anexo C. Servicios que presta el Área Cultural del Banco de la República sucursal de Bucaramanga.	142
Anexo D. Mapa conceptual	143

RESUMEN

TITULO: Propuesta de un modelo de prestación de servicio al cliente basado en las colecciones patrimoniales del Banco de la República en la Sucursal de Bucaramanga .

AUTORES: Diana Patricia Plata Ferreira,
Carlos Andrés Ayala Muñoz.

PALABRAS CLAVES: Colecciones Patrimoniales

DESCRIPCION:

Los usuarios que llegan diariamente a las organizaciones siempre llevan un requisito y esperan que al momento de acceder a los servicios este pueda cumplir con las necesidades y expectativas generadas. La Biblioteca Luis Ángel Arango y las bibliotecas de otras áreas del Banco de la República, conforman la Red de Bibliotecas del Banco de la República; en la Sucursal de Bucaramanga se tiene un cubrimiento de la colección en la Biblioteca virtual. Para la prestación de servicio al cliente en la Sucursal de Bucaramanga se plantea un enfoque al cliente basado en la NTC ISO 9004 para identificar el grado de madurez en el que se encuentra la organización y un código de conducta para la satisfacción de los usuarios de acuerdo a las directrices de las NTC ISO 10001, 10002 Y 10003. El diseño de la propuesta de servicio al cliente está compuesto por un diagnóstico y una identificación de seis (6) dimensiones relacionadas con el servicio al cliente, caracterización del proceso, controles, herramientas orientadas con el servicio, y una metodología que permita el seguimiento y medición de los requisitos de los usuarios para establecer una propuesta de un modelo de prestación de servicio al cliente acorde con las necesidades y que responda a los cambios tecnológicos del Área Cultural del Banco de la República sucursal de Bucaramanga.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización Gerencia Integral de la Calidad. Director John Freddy Vargas Flórez

ABSTRACT

TITLE: Proposal of a service delivery model based Customer heritage collections of Central Bank Branch in Bucaramanga .

AUTHORS: Diana Patricia Ferreira Plata.,
Carlos Andrés Ayala Muñoz.**

KEYWORDS: Heritage Collections

DESCRIPTION:

Users who arrive daily to organizations always have a requirement and expect when accessing services that can meet the needs and expectations. The Luis Angel Arango Library and the libraries of other areas of the Central Bank, make up the Library Network of the Central Bank; in Bucaramanga Branch has a collection covering the Virtual Library. For the provision of customer service in Bucaramanga Branch customer approach based on ISO 9004 NTC to identify the degree of maturity in the organization and code of conduct for customer satisfaction according arises is guidelines of the NTC ISO 10001 , 10002 and 10003 the design of the proposed customer service is composed of a diagnosis and identification of six (6) related to customer service dimensions , characterization of the process, controls , tools oriented to the service, and a methodology for monitoring and measurement of user requirements to establish a proposal for a model of service delivery according to customer needs and respond to technological changes in the Cultural Area Bank Republic of Bucaramanga branch tools oriented to the service, and a methodology for monitoring and measurement of user requirements to establish a proposal for a model of service delivery according to customer needs and respond to technological changes in the Cultural Area Bank Republic of Bucaramanga branch .

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización Gerencia Integral de la Calidad. Director John Freddy Vargas Flórez

INTRODUCCIÓN

La evolución de los mercados ha generado que día a día los clientes sean más exigentes al momento de solicitar un servicio, donde predomine la calidad y la atención del servicio al cliente. La calidad en la atención del servicio al cliente va encaminado a la consecución de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, generar posicionamiento y reconocimiento en el mercado que se desarrolla.

Para responder a los diferentes escenarios del mercado las empresas deben estar preparadas para ofrecer un buen servicio al cliente, adaptándose a las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a calidad, eficiencia, y eficacia.

El Banco de la República desarrolla su actividad cultural a través de los departamentos del Museo del Oro, Bibliotecas y Artes, la Unidad de Programación y Presupuesto, y las agencias culturales y las áreas culturales de las sucursales del Banco en el País, bajo las directrices de la Subgerencia Cultural.

Dentro de las colecciones patrimoniales del Banco de la República se encuentra la colección bibliográfica y documental de la Biblioteca Luis Ángel Arango (biblioteca patrimonial colombiana), de las bibliotecas y centros de documentación de las áreas culturales de las sucursales y la biblioteca virtual.

A la red de Bibliotecas se presentan diferentes tipos de usuarios que quieren acceder a los servicios que se prestan y es así como encontramos los usuarios reales o potenciales, principales o virtuales, aquellos que ya tienen hábitos de lectura establecidos o simplemente los que ingresan a consultar una información,

por lo que se debe estar dispuesto a escuchar las necesidades y expectativas que cada uno va a presentar, y la organización debe estar preparada para ofrecer una buena calidad de atención de servicio al cliente donde se tenga como reto la satisfacción del cliente en la cual se desarrolle un código de conducta basado en la norma ISO 10001, un procedimiento para el tratamiento de las quejas basado en la norma ISO 10002 y un proceso para la resolución de conflictos basado en la norma ISO 10003.

En razón a lo anterior para el área cultural del Banco de la República los usuarios son un elemento vital para la organización donde debe primar la calidad del servicio con eficacia y eficiencia.

Dentro de uno de los objetivos o iniciativas que tiene la Red de Bibliotecas es posicionarlas como una plataforma de gestión de colecciones, comprometida con la conservación física y digital para las generaciones presentes y futuras. Ofrecer servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global.¹

Este proyecto propone diseñar un modelo de prestación de servicio al cliente, lo cual permite realizar un diagnóstico a los factores que están relacionados con la prestación del servicio y a su vez el diseño de herramientas para el seguimiento y medición de la satisfacción de los usuarios que acceden a los servicios prestados en la Red de Bibliotecas del Banco de la República en la Sucursal de Bucaramanga, contribuyendo al mejoramiento continuo de la prestación del servicio y siendo pioneros en el Departamento

¹ BANCO DE LA REPÚBLICA: Planeación Estratégica 2013-2016.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los procesos enfocados a la atención y servicio al cliente asociado con las colecciones patrimoniales del Banco de la República actualmente no se encuentran estructurados ni estandarizados, lo cual no ha permitido una visualización de las actividades en busca de la realización de evaluaciones, seguimientos y mediciones constantes que permitan relacionarse con la satisfacción del cliente y las oportunidades de mejora. Este tipo de proceso no ha tenido un diagnóstico general sobre los factores que inciden en la prestación del servicio al cliente, y de igual forma se ha evidenciado la necesidad de transformar los espacios físicos, al igual que las nuevas estrategias de prestación de servicios para usuarios presenciales y virtuales con el fin de prestar un servicio acorde con sus necesidades y que respondan a los cambios tecnológicos de las sucursales y sus respectivas Áreas Culturales.

De acuerdo a la situación descrita anteriormente se pretende con este trabajo diseñar un modelo de prestación de servicio al cliente que le permita al mismo proceso mostrar las herramientas para la mejora en el desarrollo de atención y solución oportuna de los requerimientos de clientes, adoptando las normas que sean consecuentes con el servicio y la solución a sucesos que alteren la prestación del servicio.

2. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es importante para el Área Cultural del Banco de la República de la sucursal de Bucaramanga, debido a que contribuye al mejoramiento y establecimiento de la imagen cultural frente a los visitantes y usuarios de los servicios, los cuales acceden a ellos con el fin de satisfacer sus necesidades.

Este proyecto busca aportar una solución para mejorar la prestación del servicio al cliente frente a las colecciones patrimoniales, en el diseño e implementación de un modelo que agrupe estrategias que permitan un apropiado seguimiento y medición como alternativa de integración del servicio para estructurar y estandarizar los procesos relacionados con el cliente.

Teniendo en cuenta la situación anterior; la organización se beneficiará por que podrá visualizar los resultados y estrategias encaminadas hacia la adecuada prestación del servicio al cliente basada en las colecciones patrimoniales, permitiéndole establecer una metodología de medición y mejora de los procesos e implementando una herramienta que proporcione conocimientos generales para planificar y programar las actividades enfocadas al servicio al cliente, generando un mayor impacto en el servicio y dándole un valor agregado muy importante al Área Cultural como pionera en el establecimiento de un modelo de prestación de servicio al cliente, buscando así ser visible frente a otras dependencias y sucursales a nivel nacional.

Nosotros como Especialistas en Gerencia Integral de la Calidad aprenderemos a diseñar modelos de prestación de servicios enfocados a la satisfacción del cliente, y la mejora de los procesos que conlleven a la implementación de nuevas estrategias en el servicio al cliente, de igual forma proponemos herramientas para

medir y mejorar los procesos, colocando en práctica los conocimientos adquiridos durante la especialización principalmente en la fase de caracterización de procesos, política de prestación de servicios y objetivos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de modelo de prestación de servicio al cliente basado en las colecciones patrimoniales del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico referente a cada uno de los factores claves que se relacionan con un modelo de prestación de servicio al cliente en el Área Cultural del Banco de la República sucursal de Bucaramanga.
- Establecer el modelo de prestación de servicio al cliente a través del enfoque por procesos.
- Diseñar herramientas basadas en la metodología del servicio al cliente del Área Cultural del Banco de la República considerando las normas NTC ISO 10001, NTC ISO 10002 y NTC ISO 10003.
- Diseñar instrumentos que permitan un apropiado seguimiento y medición a la satisfacción del cliente.
- Establecer una propuesta de mejora en el modelo de prestación del servicio al cliente que ofrece el Área Cultural del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga.

- Presentar la propuesta del modelo de prestación de servicio al cliente, que responda a las necesidades del Área Cultural del Banco de la República sucursal de Bucaramanga.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Medición de la Satisfacción al cliente

Vivimos en una economía globalizada, lo que se traduce en mercados cada vez más competitivos. En el mundo entero, las compañías y organizaciones deben esforzarse para alcanzar ese grado de singularidad para poder desmarcarse de sus competidores. A su vez, los clientes que adquieren productos o servicios ofrecidos deciden pagar un precio más elevado por lo que se adquiere, este aumento de precio debe reflejarse en una mayor calidad del producto o servicio. Los clientes, al tener la posibilidad de elegir entre un gran número de proveedores que ofrecen productos de calidad similar (productos paritarios), deben buscar más allá del producto físico para obtener otras indicaciones de calidad. Estos clientes, en su ánimo de identificar al vendedor que mejor se adapte a sus necesidades, deben aferrarse a ciertas pautas, y ciertas normas.²

Medir el nivel de satisfacción de servicio constituye un elemento primordial de relación entre el proveedor y el cliente. Es fundamental que dentro de las empresas se pueda realizar y analizar **la Medición de la satisfacción al cliente** para conocer cuáles son sus necesidades y expectativas de los servicios que se quieren ofrecer y así poder analizar cuáles son los niveles de satisfacción alcanzados por la organización, a su vez conocer el mercado donde está incursionando la organización.

² VAVRA, Terry G. Como medir la satisfacción al cliente. FC Editorial, 2003 – 402. p. 23.

Para tener un enfoque de lo que es satisfacción, la definiremos como: El agrado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado producto o servicio. La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre sus experiencia previa / expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con la organización, una vez que se ha probado el producto ³ o utilizado el servicio.

Los productos y servicios que elabora y ofrece la empresa tienen que estar ligados a la satisfacción de los clientes. El cliente es el centro de toda organización y por el cual debería girar la política. De acuerdo al servicio prestado las organizaciones seleccionan cuales son los métodos que se van a utilizar para medir el nivel de servicio, debe determinar: Qué, Cómo, Quién y Cuándo se obtiene, de acuerdo a las demandas de clientes para cada servicio ofrecido, estableciendo metas, controlando el comportamiento de los mismos y proponer acciones para eliminar las inconformidades encontradas.

“Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él (Juran, 1990:16). Es la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por el negocio que la empresa administra”⁴

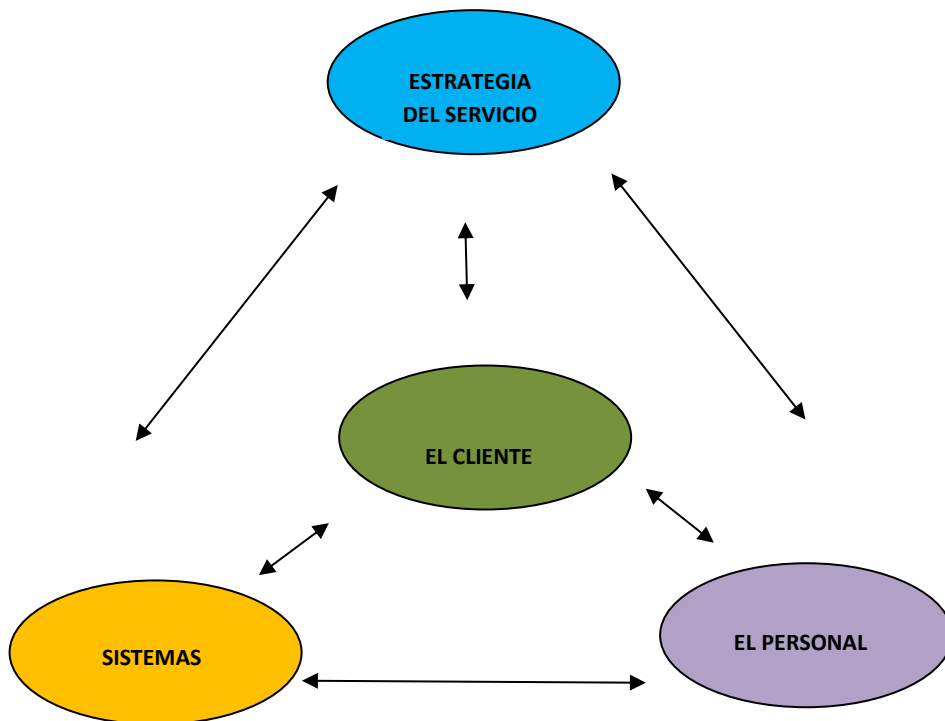
El Triángulo de Servicio cumple un papel principal en el análisis de factores de Éxito, la cual ayuda a colocar en práctica el servicio que se desee ofrecer en cualquier tipo de organización.

³ Ibid., p. 25.

⁴ MARTÍNEZ MUÑOZ, L. : Consideraciones teóricas sobre atención al cliente, en Contribuciones a la Economía, abril 2007 (online). <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal. Deben estar interactuando entre sí para mantener un servicio con alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.”⁵

Figura 1. “Triángulo de los servicios”



Fuente: Kart Albrecht, Service América, 1985

Algunos ejemplos de información sobre la satisfacción del cliente:

- **Encuestas rellenas por el cliente:** la organización pregunta al cliente de forma activa.
- **Quejas del cliente:** fuente de información de incalculable valor a disposición de la organización sin mayor trabajo que tomar nota de ellas.

⁵ Ibid.

- **Opiniones del cliente sobre los productos:** el cliente expresa su opinión respecto al producto, la organización obtiene su opinión de forma pasiva.
- **Requisitos del cliente e información del contrato:** qué quería el cliente, qué le hemos dicho que le íbamos a dar, y qué le hemos entregado. Búsqueda activa de información indirecta sobre la satisfacción del cliente.
- **Necesidades del mercado:** qué está esperando el cliente y qué estamos ofreciendo nosotros. El cliente tiene expectativas, pero unas más importantes que otras. Conocer en qué medida nuestros puntos fuertes coinciden con lo que el cliente espera es obtener información indirecta sobre su satisfacción de forma activa.⁶

La Norma NTC ISO 9004 proporciona orientación sobre la mejora continua del desempeño con respecto a los sistemas de gestión de la calidad⁷. La NTC ISO 10001: 2007 plantea un código de conducta para la satisfacción del cliente lo cual aporta un enfoque eficaz para la atención de quejas cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes.

La NTC ISO 10002: 2004 considera un código de conducta para el tratamiento de las quejas, lo cual conlleva a ofrecer mejores servicios y las quejas son tratadas debidamente para mejorar la imagen de la organización, al cumplir con un código de conducta para la satisfacción del cliente las organizaciones disminuyen las posibilidades de que surjan grandes problemas.

Cada organización tiene establecido unas políticas, sin embargo en algunas organizaciones no todas las quejas llegan al término feliz que se desea lograr internamente, y hay que recurrir a entidades o factores externos para resolver la

⁶ http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001

⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones. NTC ISO 10001: 2007. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008.

queja y es allí donde se debe dar un tratamiento de las quejas a través de la resolución de conflictos establecido en la Norma NTC ISO 10003: 2007.

4.2 MARCO DE ANTECEDENTES

La experiencia en la actividad cultural del Banco de la República arranca desde su fundación en 1923. A las bóvedas del Banco llegaban, además del oro de minería, las piezas de orfebrería precolombina rescatadas de las tumbas indígenas de todas partes del país. Con los años, el Banco llegó a poseer una colección que, primero, decidió exhibir de manera privada (en oficinas de la gerencia) y después se inauguró como museo público en 1939. La colección bibliográfica que consultaban los técnicos del Banco desde su fundación, de seguro por la profunda vocación académica y humanística que siempre caracterizó a sus directores, creció de manera considerable sobre todo en el decenio de los años cuarenta, cuando el Banco adquirió importantes bibliotecas privadas.

El tamaño de la colección llevó a las autoridades del Banco a abrirla como biblioteca pública desde febrero de 1958 en Bogotá con el nombre de Biblioteca Luis Ángel Arango, en homenaje al gerente que promovió la idea.

Pero unos meses antes, en noviembre del año anterior, dispuso, para una exposición de arte nacional, sus salas de exposiciones, fue allí que el Banco comenzó a formar una colección de arte principalmente colombiano, pero también de vocación especialmente hispanoamericano. En el decenio de los ochenta, el Banco decidió iniciar la apertura de bibliotecas y muestras permanentes de la colección del Museo del Oro en 23 de sus sucursales.

Por la misma época, el Banco creó tres fundaciones: una para financiar investigaciones de carácter tecnológico, otra para investigaciones arqueológicas y la tercera para restauración de bienes de patrimonio cultural.

El Banco desarrolla su actividad cultural a través de los departamentos de Museo del Oro, Bibliotecas y Artes, la Unidad de Programación y Presupuesto, y las agencias culturales y las áreas culturales de las sucursales del Banco en el país, bajo las directrices de la Subgerencia Cultural.

Con el decreto 386 de 1982 quedó estipulado que el Banco de la República puede continuar al desarrollo de las labores culturales a través de los recursos provenientes de sus utilidades. El decreto sigue: “Las condiciones de modo, tiempo y lugar en que realice estas actividades y los correspondientes presupuestos, serán determinados por la Junta Directiva”.

Las funciones culturales del Banco de la República se encuentran enunciadas en la ley 31 de 1992, artículo 25, y en el decreto reglamentario 2520 de 1993 correspondiente a los estatutos del Banco de la República, artículo 26. Ley 31 de 1992. Artículo 25. Funciones de carácter cultural. Su finalidad principal es colaborar en el rescate, preservación, investigación, análisis y difusión del patrimonio cultural colombiano, principalmente a través de sus colecciones.

Para llevarla a cabo se trazó la política cultural del Banco, así: Descentralizar la actividad cultural, apoyar nuevos valores colombianos dentro de niveles óptimos de excelencia, fortalecer el desarrollo cultural en las sucursales en temas propios de cada región y la especialización de sus colecciones, difundir y divulgar el patrimonio cultural colombiano.

Muchas de estas funciones se desarrollan a través del trabajo interinstitucional, lo que permite que muchas entidades se comprometan con el desarrollo cultural de la ciudad.

La principal biblioteca pública del país está situada en el centro histórico de Bogotá. Está conformada por más de 1.500.000 volúmenes y con 1950 puestos de lectura, recibe anualmente 3.100.111 visitantes y atiende a 1.500.000 usuarios a través de la Biblioteca Virtual, vía Internet. La biblioteca Luis Ángel Arango es la que más usuarios presenciales atiende en el mundo y la quinta en usuarios de la Biblioteca Virtual. La mayoría de sus usuarios son estudiantes de planteles vecinos que no intervienen en sus propias bibliotecas escolares y universitarias. Absorbe el 48% del gasto total cultural.

En 18 sucursales del Banco existen bibliotecas coordinadas por la Luis Ángel Arango; en otras 9 se cuenta con centros de documentación y áreas culturales para actividades relacionadas con música y artes plásticas. La sede de Bogotá cuenta con una prestigiosa sala de música que ofrece una variada programación de recitales de artistas nacionales y extranjeros.

Estas bibliotecas deben ofrecer al individuo la posibilidad de emplear creativamente su tiempo libre, dar oportunidad para el auto-aprendizaje, mejorar su calidad de vida, contribuir a consolidar el hábito de la lectura y en menor grado, apoyar la educación formal en todos los niveles, sin entrar a sustituir las funciones de las bibliotecas escolares y universitarias.⁸

Las estrategias que se aplican en la Biblioteca son las siguientes:

- Cubrimiento de la colección en la Biblioteca Virtual.
- Crecimiento del préstamo externo.

⁸ BANCO DE LA REPUBLICA. Historia del banco de la Republica [en línea] disponible en: www.banrep.gov.co-historia-del-banco-de-la-republica.

- Mejoramiento del servicio a investigadores.
- Apoyo al desarrollo de las bibliotecas públicas distritales y a bibliotecas escolares/universitarias.
- Nuevas tecnologías de almacenamiento de información (libros digitales y otras).
- Apoyo técnico a las bibliotecas regionales, pero con operación a cargo de las comunidades.⁹

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Para entender el contenido de la presente investigación, se desarrollaran los siguientes conceptos que permiten ampliar la visión y el conocimiento acerca del proyecto, los cuales fueron tomados de las normas NTC ISO 9000:2005, NTC ISO 9004:2009, NTC ISO 10001:2007, NTC ISO 10002:2004 y NTC ISO 10003: 2007.

4.3.1. Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.¹⁰

4.3.2. Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.¹¹

⁹ SLIDE SHARE. Historia del Banco de la Republica [en línea] disponible en: <http://es.slideshare.net/ODINE75/historia-del-banco-de-la-republica>.

¹⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000:2005. Primer principio de Calidad, p. 11

¹¹Ibid

4.3.3. Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos¹²

4.3.4. Requisito. Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria¹³

4.3.5. Satisfacción del cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos¹⁴

4.3.6. Competencia. Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.¹⁵

4.3.7. Mejora continua. Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos¹⁶

4.3.8. Eficacia. Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.¹⁷

4.3.9. Eficiencia. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados¹⁸

4.3.10. Partes interesadas. Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de la organización¹⁹

¹² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000:2005. Términos relativos a la Calidad, p. 9

¹³ Ibid., p. 9

¹⁴ Ibid., p. 10

¹⁵ Ibid., p. 10

¹⁶ Ibid., p. 12

¹⁷ Ibid., p. 12

¹⁸ Ibid., p. 12

¹⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: Términos relativos a la Organización. NTC ISO 9000:2005., p. 13

4.3.11. Infraestructura. Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.²⁰

4.3.12. Cliente. Organización o persona que recibe un producto²¹

4.3.13. Código de conducta para la satisfacción del cliente. Promesas hechas a clientes por una organización con respecto a su comportamiento, que pretende aumentar la satisfacción del cliente y las disposiciones relacionadas.²²

4.3.14 Reclamante. Persona, organización o su representante que expresa una queja²³

4.3.15. Queja. Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos, o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución²⁴

4.3.16. Servicio al Cliente. Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.²⁵

4.3.17. Conflicto. Desacuerdo proveniente de una queja presentado a un proveedor.²⁶

²⁰ Ibid., p. 13

²¹ Ibid., p. 13

²² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Satisfacción del Cliente. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones: Términos y definiciones NTC ISO 10001:2007., p. 2

²³ Ibid., p. 2

²⁴ Ibid., p. 2

²⁵ Ibid., p. 2

²⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Satisfacción del Cliente. Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones. Términos y definiciones. NTC ISO 10003:2007., p. 3

4.3.18. Responsable de la resolución de conflictos. Persona designada por un proveedor para ayudar a las partes en la resolución de un conflicto.²⁷

4.3.19 Organización. Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.²⁸

4.3.20. Proveedor de resolución de conflictos. Persona u organización que proporciona y aplica un proceso de resolución de conflictos externo en la organización.²⁹

4.3.21. Colecciones patrimoniales. Son aquellos recursos de orden bibliográfico, virtual y de información histórica y actual que están a cargo del Banco de la República a través de la Red de Bibliotecas.

4.3.22. Red de Bibliotecas. La Biblioteca Luis Ángel Arango y las bibliotecas de otras áreas y agencias y áreas culturales del Banco de la República en el país, conforman la Red de Bibliotecas del Banco de la República.³⁰

²⁷ Ibid., p. 3

²⁸ Ibid., p. 3

²⁹ Ibid., p. 3

³⁰ BANCO DE LA REPUBLICA. Colombia. www.banrepcultural.org/evento/red-de-bibliotecas-del-banco-de-la-republica

5. METODOLOGÍA

5.1 ALCANCE DEL PROYECTO

Amplitud. Este proyecto empezará desde la investigación de modelos de prestación del servicio al cliente, incluyendo las directrices de la norma que se encuentran basadas en el comportamiento del cliente, el tratamiento de las quejas, la resolución de conflictos y monitoreo a la satisfacción del cliente y terminara con la presentación de una propuesta de mejora, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente basado en las colecciones patrimoniales del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga.

Los documentos entregables de este proyecto serán:

- Documento de diagnóstico del modelo de prestación de servicios actual en el Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga para las colecciones patrimoniales.
- Caracterización de procesos, política de prestación de servicios y objetivos.
- Herramientas para la prestación de servicio al cliente.
- Herramientas para verificar un apropiado seguimiento y medición a la satisfacción del cliente.
- Propuestas de mejora en los productos y servicios que ofrece el Área Cultural del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga.
- Presentar una propuesta de un modelo de prestación de servicio al cliente que responda a las necesidades del Área Cultural.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la monografía fundamentada en la propuesta de un modelo de prestación de servicio al cliente basado en las colecciones patrimoniales del Banco de la República, se apoya en el tipo de investigación cuantitativo descriptivo, contemplando variables relacionadas con las descripciones y análisis de la prestación del servicio al cliente, dentro del Área Cultural del Banco.

Investigación Cuantitativa: Se toma información referente y se tabulan los datos en busca de conocer y analizar los factores relacionados con la prestación del servicio al cliente.

Investigación Descriptiva: Se establece una propuesta de un modelo de prestación de servicio al cliente, en el cual se busca realizar la medición de la satisfacción de los usuarios frente al servicio de la Red de Bibliotecas y el desarrollo de una caracterización del proceso, donde se evidencien las entradas, actividades y salidas.

Se resalta el aspecto fundamental referente al nivel de satisfacción que el servicio genera en los usuarios de la Red de Bibliotecas una vez se accede a los servicios, evaluando las dimensiones del servicio y el resultado de esta.

5.2.1 Hipótesis de la Investigación. El desarrollo de la prestación del servicio al cliente se da en la utilización de la Red de Bibliotecas y en la recurrencia de los usuarios al Área Cultural del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga.

5.2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos para el desarrollo de la monografía se deben tomar

datos utilizando técnicas e instrumentos acordes que permitan evidenciar la información suministrada por los usuarios de la Red de Bibliotecas.

En el desarrollo de la investigación se da lugar a la aplicación de instrumentos o herramientas dados en las observaciones y análisis relativos a las directrices de las normas técnicas NTC ISO 10001, NTC ISO 10002 y NTC ISO 10003, buscando la semejanza con la realidad de la prestación del servicio al cliente en el Área Cultural.

También se debe tener en cuenta una escala de valoración paralela a seis dimensiones de satisfacción del cliente obteniendo un valor referente a la calidad de la prestación del servicio.

5.2.3 Diseño de la Investigación.

Espacio: Usuarios de la Red de Bibliotecas.

Muestra: Determinar el tamaño de la muestra de forma aleatoria de selección intencionada durante el tiempo específico, aplicándose a los usuarios de la Red de Bibliotecas que hayan accedido a los servicios entregados en el Área Cultural del Banco de la República.

Sujetos de la Investigación.

Tabla 1. Sujetos de la investigación

Título de la Investigación.	Sujetos de la Investigación.
Propuesta de un modelo de prestación de servicio al cliente basado en las colecciones patrimoniales del Banco de la República.	Usuarios de la Red de Bibliotecas del Banco de la República.

5.2.4 Delimitación del estudio de investigación.

Delimitación Geográfica: La propuesta del modelo de prestación del servicio al cliente se llevara a cabo en las instalaciones del Área Cultural del Banco de la República de la sucursal de Bucaramanga.

Delimitación Demográfica: Usuarios de la Red de Bibliotecas del Banco de la República.

Delimitación Temporal: Periodo comprendido según cronogramas acordados por el líder del proceso.

5.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 2. Fases de la investigación

		REUNION DE APERTURA
Diseñar una propuesta de modelo de prestación de servicio al cliente basado en las colecciones patrimoniales del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga	Realizar un diagnóstico referente a cada uno de los factores claves que se relacionan con un modelo de prestación de servicio al cliente en el Área Cultural del Banco de la República sucursal de Bucaramanga.	Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas basados en la NTC ISO 9004:2010
		Identificar los factores de diagnóstico
		Establecer y realizar la escala da valoración
		Determinar el diagnóstico de valoración
	Establecer el modelo de prestación de servicio al cliente a través del enfoque por procesos.	Identificar los procesos claves para la satisfacción del cliente.
		Definir la descripción del objetivo del proceso y sus actividades.
		Establecer controles para los procesos relacionados con el

		servicio al cliente
	Diseñar herramientas basadas en la metodología del servicio al cliente del Área Cultural del Banco de la República considerando las normas NTC ISO 10001, NTC ISO 10002 y NTC ISO 10003.	Mostrar las relaciones entre las normas NTC ISO 10002 y NTC ISO 10003, que permitan la integración de factores que asociados con el servicio al cliente.
		Identificar las herramientas orientadas al servicio al cliente.
	Diseñar instrumentos que permitan un apropiado seguimiento y medición a la satisfacción del cliente.	Establecer indicadores que midan la eficacia del servicio.
	Establecer una propuesta de mejora en el modelo de prestación del servicio al cliente que ofrece el Área Cultural del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga	Validación de las herramientas utilizadas en la identificación de factores relacionados con la prestación del servicio y las directrices entregadas por las normas.
		Evaluación de los indicadores y planes de mejora de acuerdo a la prestación del servicio al cliente frente a las colecciones patrimoniales.
		Definir acciones para la mejora de los procesos relacionados con la prestación del servicio al cliente.
	Presentar la propuesta del modelo de prestación de servicio al cliente, que responda a las necesidades del Área Cultural del Banco de la República sucursal de Bucaramanga	Establecer la actuación en el proceso de acuerdo a la medición de los factores de prestación de servicio al cliente
		Considerar la cultura organizacional involucrando al personal para que tengan el conocimiento, las directrices y orientaciones del proceso.

5.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tabla 3. Cronograma de trabajo

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2014																											
			MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE					
SEMANAS			7	13	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	5	10	16	26	2	3				
Diseñar una propuesta de modelo de prestación de servicio al cliente basado en las colecciones patrimoniales del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga	Realizar un diagnóstico referente a cada uno de los factores claves que se relacionan con un modelo de prestación de servicio al cliente en el Área Cultural del Banco de la República sucursal de Bucaramanga.	REUNION DE APERTURA																												
		Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas basados en la NTC ISO 9004:2010																												
		Identificar los factores de diagnóstico																												
		Establecer y realizar la escala de valoración																												
	Establecer el modelo de prestación de servicio al cliente a través del enfoque por procesos.	Identificar los procesos claves para la satisfacción del cliente.																												
		Definir la descripción del objetivo del proceso y sus actividades.																												
		Establecer controles para los procesos relacionados con el servicio al cliente																												
	Diseñar herramientas basadas en la metodología del servicio al cliente del Área Cultural del Banco de la República considerando las normas NTC ISO 10001, NTC ISO 10002 y NTC ISO 10003.	Mostrar las relaciones entre las normas NTC ISO 10002 y NTC ISO 10003, que permitan la integración de factores que asociados con el servicio al cliente.																												
		Identificar las herramientas orientadas al servicio al cliente.																												
	Diseñar instrumentos que permitan un apropiado seguimiento y medición a la satisfacción del cliente.	Establecer indicadores que midan la eficacia del servicio.																												
	Establecer una propuesta de mejora en el modelo de prestación del servicio al cliente que ofrece el Área Cultural del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga	Validación de las herramientas utilizadas en la identificación de factores relacionados con la prestación del servicio y las directrices entregadas por la normas.																												
		Evaluación de los indicadores y planes de mejora de acuerdo a la prestación del servicio al cliente frente a las colecciones patrimoniales.																												
Definir acciones para la mejora de los procesos relacionados con la prestación del servicio al cliente.																														
Presentar la propuesta del modelo de prestación de servicio al cliente, que responda a las necesidades del Área Cultural del Banco de la República sucursal de Bucaramanga	Establecer la actuación en el proceso de acuerdo a la medición de los factores de prestación de servicio al cliente																													
	Considerar la cultura organizacional involucrando al personal para que tengan el conocimiento, las directrices y orientaciones del proceso.																													

6. DESARROLLO DEL CONTENIDO DEL PROYECTO DE GRADO.

6.1. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO REFERENTE A CADA UNO DE LOS FACTORES CLAVES QUE SE RELACIONAN CON UN MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA SUCURSAL DE BUCARAMANGA.

6.1.1 Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas basados en la NTC ISO 9004: 2010. Para realizar el diagnóstico se tuvo en cuenta la norma NTC ISO 9004: 2010, lo cual permitió la autoevaluación de los factores relacionados con la prestación del servicio al cliente, a través un análisis GAP.

Tabla 4. Lista de Verificación Norma NTC ISO 9004:2010.

N	LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9004:2010	Calif.	Esf
4	GESTION PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN		
4.4	PARTES INTERESADAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	1,5	1,0
	Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas?	2,0	1,0
	La satisfacción de las necesidades y expectativas contribuye al logro del éxito sostenido?	1,0	1,0
6	GESTION DE LOS RECURSOS		
	PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	2,0	2,3
	La alta dirección crea y mantiene una visión compartida para el logro de los objetivos de la organización?	3,0	3,0
6.3	La participación del recurso humano crea valor para las partes interesadas?	2,0	1,0
	Se mantienen registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia?	1,0	2,0

N	LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9004:2010	Calif.	Esf
	El personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos?	2,0	3,0
	INFRAESTRUCTURA	2,3	2,7
6.5	Evalúa periódicamente la idoneidad de la infraestructura para cumplir los objetivos planteados.?	2,0	3,0
	Ha determinado, proporcionado y mantenido la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los objetivos de la organización?	3,0	3,0
	La organización ha identificado los riesgos asociados a la infraestructura?	2,0	2,0
	AMBIENTE DE TRABAJO	3,0	3,0
6.6.	Se ha determinado y gestionado el ambiente de trabajo necesario para lograr y mantener el éxito sostenido de la organización?	3,0	3,0
	La organización cumple con los requisitos legales y reglamentarios relacionado con la gestión ambiental y la gestión de la salud y seguridad en el trabajo?	3,0	3,0
	CONOCIMIENTOS, INFORMACIÓN Y TECNOLOGIA	1,8	1,5
6.7	En el proceso se establece el cómo identificar, obtener, mantener, proteger, utilizar y evaluar la necesidad de estos recursos?	1,0	1,0
	La alta dirección evalúa y protege la base de conocimientos de la organización?	2,0	2,0
	En la organización hay opciones tecnológicas que ayuden a aumentar el desempeño de la organización tales como la interacción con el cliente, las relaciones con el proveedor y los procesos contratados externamente?	2,0	1,0
	La organización tiene establecido procesos para evaluar los niveles vigentes de tecnología dentro y fuera de la organización?	1,0	1,0
	Se evalúan los riesgos relacionados con los cambios en la tecnología, el entorno competitivo, la velocidad y capacidad para reaccionar con rapidez a los requisitos del cliente para asegurar la competitividad?	1,0	1,0

N	LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9004:2010	Calif.	Esf
7	GESTION DE LOS PROCESOS		
	GENERALIDADES	2,0	2,0
7.1	Se revisa los procesos y sus interrelaciones y se toman las decisiones para su mejora?	2,0	2,0
	PLANIFICACION Y CONTROL DE LOS PROCESOS	1,6	1,6
	Ha planificado y desarrollado los procesos necesarios para el control de los procesos?	2,0	3,0
	Los procesos planificados y controlados están de acuerdo con la estrategia de la organización?	3,0	2,0
7.2	Se hacen controles para medir la eficacia del proceso?	1,0	1,0
	Se planifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas?	1,0	1,0
	Se realiza medición, seguimiento y análisis a la planificación y control de los procesos?	1,0	1,0
	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD RELATIVAS A LOS PROCESOS	2,7	2,7
	Se tiene designado un líder para el proceso?	3,0	3,0
7.3	Se han establecido responsabilidades y autoridades al líder responsable del proceso?	2,0	2,0
	El líder tiene las competencias necesaria para la realización de tareas y actividades relacionadas con el proceso?	3,0	3,0
8	SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y REVISION		
	SEGUIMIENTO	1,0	1,0
8.2	Se establece y mantiene procesos para realizar el seguimiento del entorno de organización?	1,0	1,0
	MEDICION	1,7	1,7
	Se tienen indicadores de desempeño para la medición y análisis del procesos para el éxito sostenido	2,0	2,0
8.3.2	Se realizan estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking) ?	1,0	1,0
	Se realiza seguimiento y registro de las variables del proceso y de las características del servicio?	2,0	2,0
	ANALISIS	2,5	2,8
8.4	Se hace seguimiento al entorno de la organización para identificar los riesgos, las oportunidades y establecer	2,0	3,0

N	LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9004:2010	Calif.	Esf
	planes para gestionarlos		
	Se realiza análisis que permiten tomar decisiones en cuanto:		
	* A los productos y actividades existentes que proporcionan mayor valor a las partes interesadas	2,0	2,0
	* La evolución de la demanda de los productos de la organización a largo plazo	3,0	3,0
	* Productos y procesos nuevos para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas	3,0	3,0
	MEJORA, INNOVACION Y APRENDIZAJE		
	MEJORA	2,5	2,5
9.2	Se tienen definidos objetivos para la mejora de los productos, procesos, estructura de la organización y el sistema de gestión	2,0	2,0
	La mejora continua hace parte de la cultura de la organización?	3,0	3,0

Tabla 5. Análisis GAP

**BANCO DE LA REPUBLICA
ANÁLISIS GAP - DATOS**

ELEMENTO	ABREV	EVALUACION		PROMEDIO	
		NIVEL	ESF	NIVEL	ESF
PARTES INTERESADA,S NECESIDADES Y ESPECTATIVAS	P-INTERES	1,5	1,0	38%	25%
PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	PER - ORG	2,0	2,3	50%	58%
INFRAESTRUCTURA	INFRA	2,3	2,7	58%	68%
AMBIENTE DE TRABAJO	AMB	3,0	3,0	75%	75%
CONOCIMIENTOS, INFORMACIÓN Y TECNOLOGIA	CO-IN-TEC	1,8	1,5	45%	38%
GESTION DE LOS PROCESOS (GENERALIDADES)	GES-PRO	2,0	2,0	50%	50%
PLANIFICACION Y CONTROL DE LOS PROCESOS	PLANIF-CONT	1,6	1,6	40%	40%
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	RES-AUTO	2,7	2,7	68%	68%

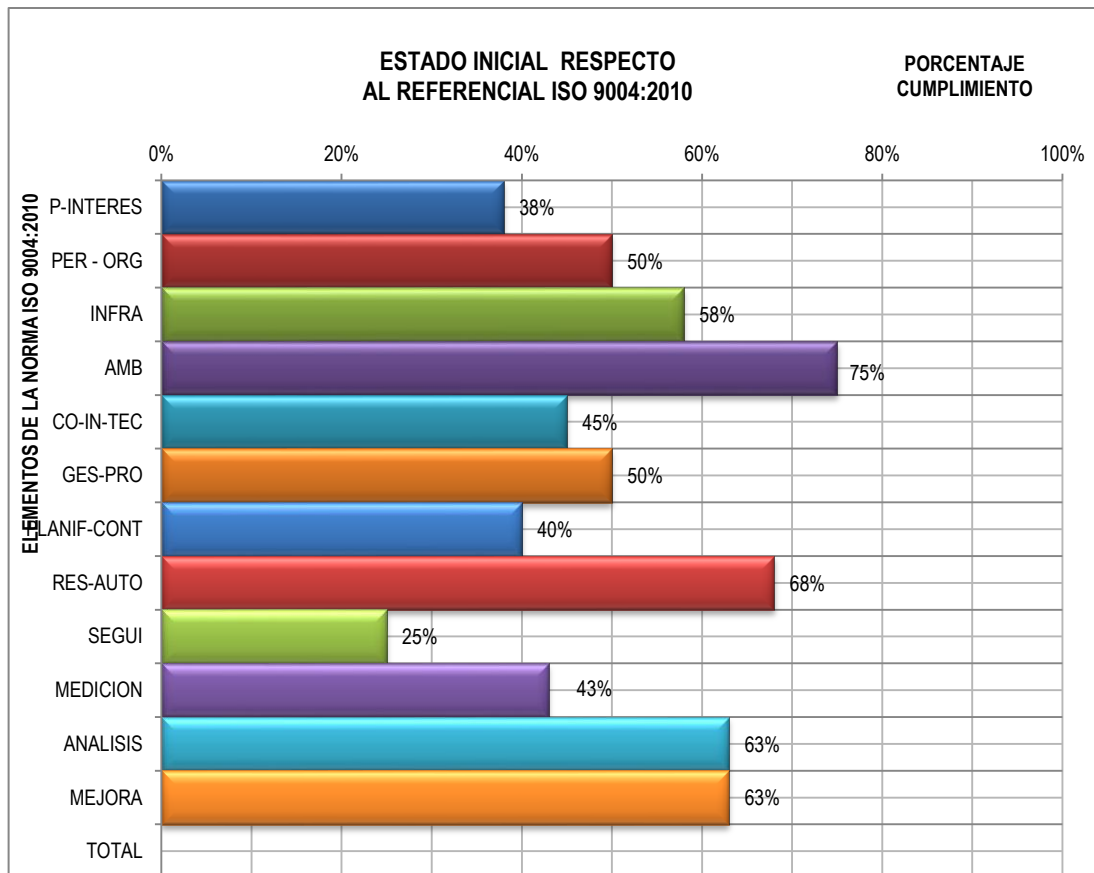
**BANCO DE LA REPUBLICA
ANÁLISIS GAP - DATOS**

ELEMENTO	ABREV	EVALUACION		PROMEDIO	
		NIVEL	ESF	NIVEL	ESF
RELATIVAS A LOS PROCESOS					
SEGUIMIENTO	SEGUI	1,0	1,0	25%	25%
MEDICION	MEDICION	1,7	1,7	43%	43%
ANALISIS	ANALISIS	2,5	2,8	63%	70%
MEJORA	MEJORA	2,5	2,5	63%	63%
	TOTAL	2,1	2,2		

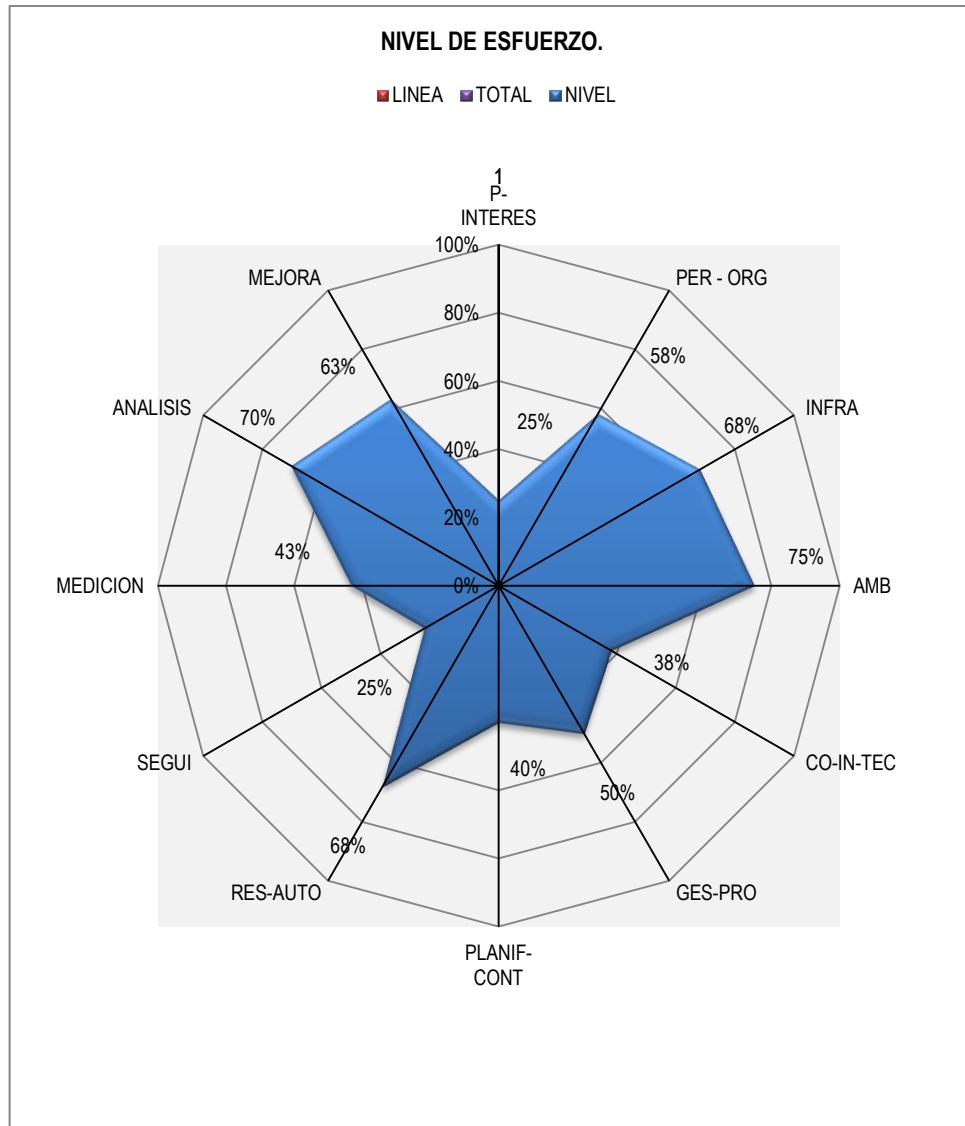
CALIFICACION (CONFORMIDAD)	NIVEL
Sin Acción	0
Iniciación	1
Implementación Parcial	2
Implementación Completa	3
Evaluada y Sostenida	4

ESFUERZO REQUERIDO	NIVEL
Ninguno	0
Muy Alto	1
Alto	2
Moderado	3
Poco	4

Gráfica 1. Estado Inicial.



Gráfica 2. Nivel de esfuerzo requerido



6.1.2 Identificar los factores de diagnóstico. Para el Área Cultural del Banco de la República existe un interés por mantener un nivel adecuado de satisfacción del cliente, entendiendo los elementos que están involucrados en la calidad del servicio y sus posibles efectos en el comportamiento y manejo de los clientes.

Las relaciones fuertes y duraderas con los clientes se han convertido en uno de los elementos fundamentales y de mayor relevancia para lograr el éxito de una organización especialmente los departamentos asociados al servicio al cliente.

Es por eso que el brindar un buen servicio y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, coloca una serie de retos a las organizaciones pretendiendo el desarrollo de nuevas prácticas y procesos que permitan conservar e incentivar el vínculo entre los clientes y la organización.

Consientes de estas necesidades se desarrollaran herramientas que permitan medir y evaluar la correcta atención al cliente, identificando los aspectos y diagnósticos claves relacionados con la prestación del servicio en el Área Cultural del Banco de la República. De igual forma al realizar la medición se podrá evidenciar la ocurrencia de cada uno de los factores evaluados mostrando escenarios tales como la relación con la calidad del servicio y su percepción frente a la atención y predisposición del personal para su atención.

Cada una de las dimensiones del servicio al cliente está considerada dentro de los factores principales en los cuales se identifican elementos relacionados con la calidad del servicio prestado.

Figura 2. Factores principales del servicio³¹



Fuente: Modelo Servqual

Este modelo clasifica los aspectos del servicio en seis dimensiones:

1. Elementos tangibles (T): Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación.

2. Fiabilidad (RY): Habilidad de prestar el servicio prometido tal como se ha prometido con error cero. Este indicador trata de medir la habilidad para desarrollar el servicio prometido. La eficiencia y eficacia en la prestación del servicio. Con la eficiencia se consigue aprovechamiento de tiempo y materiales y la eficacia no es más que el cliente obtiene el servicio requerido.

³¹ ABC CALIDAD. Servqual [en línea] disponible en Internet: <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html><http://prezi.com/5qugik3alqov/servqual/>

3. Capacidad de respuesta o velocidad de respuesta (R): El deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente. Prestar el servicio de forma ágil.

4. Seguridad o garantía (A): Conocimiento del servicio prestado, cortesía y amabilidad de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente.

5. Empatía (E): Atención individualizada al cliente. La empatía es la conexión solida entre dos personas. Es fundamental para comprender el mensaje del otro. Es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro.

6. Recursos (RS): Es un medio que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende.³²

El método de evaluación de los factores claves para medir la calidad de los servicios prestados están basados en modelos clásicos de evaluación al cliente que considera que todo cliente que adquiere un servicio genera unas expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido el servicio hay una serie de factores y dimensiones que le permiten tener una percepción del servicio recibido. La diferencia entre ambas actitudes es que el índice de satisfacción del cliente y el indicador se obtienen mediante el tratamiento adecuado de la información que aplica la herramienta de evaluación de la calidad del servicio.

6.1.3 Establecer y realizar la escala de valoración. El objetivo de la encuesta hacia el cliente busca la identificación de los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios de biblioteca que presta el Área Cultural del Banco de la

³² ABC CALIDAD. Servqual [en línea] disponible en Internet: <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html>

República, midiendo la diferencia de calidad entre los servicios percibidos y la calidad esperada de los mismos.

Los puntos clave en la encuesta de satisfacción son:

La medición de la diferencia entre la calidad percibida y la calidad esperada, la identificación de la satisfacción e insatisfacción del servicio entregado. También nos muestra los puntos de mejora y las acciones correctivas.

Tipos de preguntas dentro de la encuesta de satisfacción:

Según las directrices de medición y comprensión de satisfacción del servicio se deben crear diversos tipos de preguntas, lo cual permitirá obtener una evaluación más concreta de la satisfacción del cliente.

Tabla 6. Tipos de preguntas de las encuestas de satisfacción

Objetivos	Tipos de preguntas de las encuestas de satisfacción
Medición del nivel de satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta cerrada • Pregunta de escala • Pregunta de importancia • Pregunta cuantitativa • Pregunta de nota global
Seguimiento del nivel de satisfacción en el tiempo y producción de análisis comparativos e históricos.	<ul style="list-style-type: none"> • Temas (o dominios) recurrentes, • Escala de puntuación (preguntas cerradas). • Pregunta de evolución percibida.

Escalas de Satisfacción

Las preguntas de escalas se utilizan en la gran mayoría de encuestas de satisfacción del servicio al cliente ya que permiten evidenciar una mejor percepción del servicio entregado, dichas preguntas revisten de diversas formas y proporcionan varias alternativas para la medición.


La elección de la escala es muy importante ya que muestra una cierta influencia sobre las repuestas y la medición de la satisfacción.

A continuación se describen las escalas semánticas que se utilizaran:


Tipo	Ejemplo de escalas de satisfacción
Semántica	<ul style="list-style-type: none"> • Bastante satisfecho • Medianamente satisfecho • Poco satisfecho • Nada satisfecho


Tabla 7. Escalas de Valoración.

	Sucursal Bucaramanga - Banco de la República			
PORTAFOLIO DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	Escala de valoración:			
	1	2	3	4
Factores del servicio	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO
DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES				
Los computadores para servicio al público (kioscos) son útiles y modernos.				
Las instalaciones físicas del Banco de la República son organizadas y visualmente atractivas.				
La sala de conferencias es adecuada para la realización de conferencias y talleres.				
La sala de exposiciones permite apreciar las exhibiciones con comodidad.				
Los empleados del Banco de la República tienen apariencia pulcra.				

	Sucursal Bucaramanga - Banco de la República			
PORTAFOLIO DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	Escala de valoración:			
	1	2	3	4
Factores del servicio	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO
Los libros, materiales audiovisuales y demás elementos solicitados de la Red de Bibliotecas están en buen estado.				

	Sucursal Bucaramanga - Banco de la República			
PORTAFOLIO DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	Escala de valoración:			
	1	2	3	4
Factores del servicio	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD				
•Cuando un usuario tiene un problema relacionado con los servicios de BIBLIOTECA, los empleados del Banco de la República muestran un sincero interés en solucionarlo.				
•Los servicios de BIBLIOTECA son prestados en el tiempo prometido.				
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA				
•Los empleados del Banco de la República comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio.				
•Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus usuarios.				

	Sucursal Bucaramanga - Banco de la República			
PORTAFOLIO DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	Escala de valoración:			
	1	2	3	4
Factores del servicio	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO
•Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a sus usuarios.				
•Los empleados dan respuesta a las preguntas de sus usuarios.				
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD				
•El comportamiento de los empleados del Banco de la República transmite confianza a sus clientes.				
•Los empleados son siempre amables con los usuarios.				
•Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios.				
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA				
•En el área cultural del Banco de la República se da a los usuarios una atención individualizada.				
•El área cultural tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios.				
•El área cultural tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios.				
•El área cultural comprende las necesidades específicas de sus usuarios.				

	Sucursal Bucaramanga - Banco de la República			
PORTAFOLIO DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	Escala de valoración:			
	1	2	3	4
Factores del servicio	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO
DIMENSION 6: RECURSOS				
• La plataforma de Internet para solicitudes es efectiva.				
• Los recursos electrónicos están actualizados.				
• Los recursos electrónicos y la plataforma para el catálogo son accesibles.				
• La velocidad de conexión es óptima.				
• El servicio en línea se presta las 24 horas del día.				
• El servicio está disponible para el uso de sus clientes.				
• El contacto a través de la web es efectivo.				
• Existe la posibilidad de contactar a los empleados del área cultura para servicio a los usuarios cuando no funcionan los mecanismos establecidos.				

6.1.5 Determinar el diagnóstico de valoración. Para la valoración del servicio al cliente se debe realizar una evaluación de factores claves referentes a la medición de la Calidad de los Servicios prestados en la Red de Bibliotecas del Banco de la República.

El cuestionario de preguntas tiene una consideración de un modelo clásico de medición de servicio al cliente que comprende que todo usuario que adquiere un servicio genera una expectativa del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores, dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido.

Dentro del cuestionario se agrupan seis dimensiones básicas que caracterizan a un servicio las cuales son medidas en un cuestionario de 27 preguntas, que permite conocer las oportunidades y debilidades en la calidad en los servicios.

La valoración de la satisfacción de los usuarios de la Red de Bibliotecas del Banco de la República, se puede desarrollar con referencia a porcentajes y medidas obtenidas en aplicaciones individuales a algunos usuarios del Área Cultural del Banco de la República.

El número de encuestas a realizar se toma con referencia a una muestra aleatoria en un tiempo límite. Se asignan respuestas al colectivo de usuarios respecto al grado de satisfacción de valoración entre poco satisfecho y bastante satisfecho, donde se puedan encontrar puntos de quiebre como la valoración intermedia de medianamente satisfecho.

De esta forma se puede evidenciar cual dimensión toma más peso porcentual frente al total de dimensiones analizadas, información que se tomara como referente para el análisis de las percepciones de los usuarios basado en la prestación y servicio al cliente.

6.2 ESTABLECER EL MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE A TRAVÉS DEL ENFOQUE POR PROCESOS

6.2.1 Identificar los procesos claves para la satisfacción del cliente.

Partes Interesadas:

- Usuarios de la Red de Bibliotecas
- Personas en la Organización
- Aliados
- Sociedad

Es indispensable tener en cuenta ocho ejes o conceptos transversales:

1. Red de Bibliotecas: los programas diseñados son pensados para la Red, no como bibliotecas aisladas.

2. Virtualidad: se deben buscar apoyos virtuales a los programas que se realicen, y ponerlos al alcance en la BLAA Virtual. Se trata de producir desde un listado de recomendados que apoye un club de lectura, hasta una guía virtual sobre promoción de lectura, pasando por la participación en grupos de redes sociales.

3. Multiplicadores: es prioritaria la formación de multiplicadores que ayuden a difundir y a replicar los programas en promoción de lectura de la Red.

4. Alianzas: vale la pena tener en cuenta que es muy positivo realizar alianzas con otras instituciones ya que la cooperación permite llegar a un mayor número de comunidades.

5. Conjunto estructurado de actividades: es necesario que la intervención para la promoción de prácticas lectoras sea estructurada, planteando proyectos con objetivos y metas definidos.

6. Formación de públicos: teniendo en cuenta su diversidad.

7. Mediación y productos que median: partir de que mediadores entre las colecciones de bienes culturales que alberga el Banco de la República y sus usuarios y públicos. En el ejercicio de esa mediación se debe agregar valor a ella con productos que intermedien. Por ejemplo, bibliografías, referencia virtual a bases de datos y páginas web, guías, maletas viajeras, prototipos de talleres y clubes, blogs, entre otros.

8. Continuidad y evaluación: es indispensable que los programas que se emprendan sean permanentes y tengan continuidad; esto para evaluar el impacto de los mismos, considerando lo positivo y las dificultades afrontadas.

6.2.1.1. Tipos de usuarios: El objetivo general de los programas de la Red de Bibliotecas es generar hábitos lectores en los diferentes tipos de públicos que atiende la Red, y en nuevos públicos potenciales, promoviendo el acceso al libro y a otros materiales de lectura en las comunidades, así como favoreciendo procesos de sociabilidad alrededor de la lectura a través de usuarios como:

Primera infancia (0-5 años): Propiciar la apropiación del libro como objeto y el aprendizaje de la lectura de imágenes; así como fomentar hábitos lectores, promoviendo una relación de afecto y goce con libros de buena calidad, en espacios cómodos.

Niños: Fomentar el aprendizaje de la lectura de imágenes y la familiarización con los diferentes tipos de textos que están dirigidos a ellos; así como generar hábitos

lectores, promoviendo una relación de afecto y goce con los libros de buena calidad.

Jóvenes: Generar el gusto por la lectura y la adquisición de hábitos lectores. Promover el uso de diferentes formatos y la familiarización con diferentes lenguajes (literario, científico y artístico).

Adultos: Fortalecer los gustos lectores propiciando espacios de encuentro con interlocutores válidos, tales como el encuentro con el escritor y su obra, lectura de poesía en voz alta, etc.

Tercera edad: Propiciar el aprovechamiento del tiempo libre, cultivando el gusto por la lectura.

Maestros, bibliotecarios y promotores de lectura: Proporcionar recursos metodológicos, como guías y bibliografías, y espacios de encuentro que faciliten su función en el trabajo de promoción de lectura.

Población con dificultades de acceso al libro: Realizar proyectos específicos para poblaciones institucionalizadas y/o alejadas.

Discapacitados: Dar a conocer los diferentes formatos de lectura y propiciar espacios de acercamiento a la lectura, así como invitarlos a participar de todas las actividades culturales de la Red.

Padres de familia: Involucrar a los padres de familia en el proceso lector de sus hijos, promoviendo la lectura compartida como un vínculo afectivo entre padres e hijos.

Público universitario y especializado: Promover la discusión sobre diversos temas: literarios, artísticos, científicos, entre otros.

En Colombia actualmente existen varias instituciones, tanto públicas como privadas, que se dedican a trabajar en la promoción de la lectura a nivel local y nacional. Es así como desde el Plan nacional de Lectura y Bibliotecas, hasta el más pequeño proyecto de aula liderado por un profesor que quiere que sus estudiantes se conviertan en buenos lectores, muchos sectores de la población le están apostando a esto.³³

La Red de Bibliotecas del Banco de la República no es ajena a esta necesidad y desde hace muchos años implementa programas de promoción con diferentes públicos; desde niños en jardines infantiles y escuelas, hasta ancianos, invidentes, reclusos, maestros y comunidades específicas. Estos programas se llevan a cabo en cada una de las áreas culturales, algunas de manera regular, otras esporádicamente. Estos esfuerzos son muy positivos y han alcanzado logros significativos para las diversas comunidades beneficiadas en todo el país.

La promoción de las colecciones se puede definir como cualquier acción o conjunto de acciones que busquen encaminar a una persona o a un grupo de personas a convertirse en lectores autónomos, logrando incorporar hábitos lectores de calidad a su cotidianidad.

Con esto se entiende que la promoción de las colecciones es un concepto muy amplio, en el que cabe una gran cantidad de acciones, que van desde los planes nacionales de lectura, hasta los ámbitos privados del hogar de cada uno de los ciudadanos.

³³ BANCO DE LA REPUBLICA. COLOMBIA. Lineamientos para la promoción de lectura en la red de bibliotecas del Banco de la República. http://www.banrepcultural.org/sites/default/files/Politica_de_Promocion_de_lectura_en_la_Red_6.pdf

La promoción de lectura se puede ver, entonces, como ese conjunto de acciones estructuradas y sistematizadas, que responden a unos objetivos básicos de promoción, y que utilizamos permanentemente en cada una de las áreas culturales para acercar a todos los públicos.³⁴

Está comprobado que los individuos de una sociedad que son capaces de leer y escribir, y tienen hábitos establecidos de lectura, son también capaces de tener un pensamiento autónomo frente a la realidad que los rodea. Es en este sentido como la formación de ciudadanos lectores es una obligación de las instituciones educativas y de las bibliotecas públicas, ya que esto contribuye a la consolidación de una sociedad donde los individuos sean partícipes y no simples espectadores pasivos y consumidores. En este sentido, la función de la Red de Bibliotecas del Banco de la República, es la de fomentar el acercamiento a los libros, logrando así el acceso a la cultura escrita y, por ende, el mejoramiento de los hábitos lectores de la comunidad.

En nuestra vida cotidiana, leemos todo tipo de textos que generalmente responden a necesidades inmediatas por resolver. Leemos las señales y letreros de la calle, leemos y producimos informaciones para nuestro trabajo, leemos los programas de televisión, el periódico y alguna revista. Así también, la lectura de otros tipos de textos como los científicos, históricos y artísticos, permite el acceso al conocimiento y a la información, ampliando y transformando la relación con el entorno. La lectura de literatura amplía la experiencia humana en los campos de la estética, la ética y la política, y “expresa y recrea la realidad y por lo tanto, conecta al individuo con todos los entornos posibles”.³⁵

³⁴ BANCO DE LA REPUBLICA. COLOMBIA.
http://www.banrepcultural.org/sites/default/files/Politica_de_Promocion_de_lectura_en_la_Red_6.pdf

³⁵ Louise M. Rosenblat. La literatura como exploración. México: Fondo de Cultura Económica, 2002.

Michèle Petit, antropóloga y escritora francesa, complementa estas consideraciones acerca de la función social de la lectura, ya que ha dedicado su vida a estudiar la relación de los libros con diferentes individuos.

Según Petit, los sujetos que son buenos lectores se encuentran mejor equipados para enfrentarse a cualquier problemática de la sociedad, donde la pobreza y la violencia son las constante. Para Petit ser un buen lector durante la juventud es fundamental pues es a través de la lectura que los individuos están mejor “equipados para resistir cantidad de procesos de marginación. Se comprende que la lectura los ayude a construirse, a imaginar otros mundos posibles, a soñar, a encontrar un sentido, a encontrar movilidad en el tablero de la sociedad, a encontrar la distancia que da el sentido del humor, y a pensar, en estos tiempos en que escasea el pensamiento”³⁶.

Según la autora, la lectura, y en especial la de literatura, así sean esporádicas, puede convertirse en una puerta de salida en un contexto violento y discriminatorio, en el que los individuos parecieran estar condenados a permanecer, sin mayores aspiraciones intelectuales o económicas.

En un informe final de una investigación financiada por la Universidad de Antioquia y la Universidad Nacional Autónoma de México, se da cuenta de la realidad de las bibliotecas públicas en Colombia y de sus alcances en promoción de colecciones³⁷. Al leer este informe vemos cómo las bibliotecas públicas en nuestro país están enfocándose a un modelo más dinámico de la mano de retadoras estrategias de intervención social como son la promoción social de la lectura.

³⁶ En Michèle Petit. *Nuevos acercamientos a los jóvenes y la lectura*. México: Fondo de Cultura

³⁷De “Templo de saber” a institución social: la promoción de la lectura y la transformación de la Biblioteca Pública en Colombia. Informe final de investigación: aplicación de la encuesta internacional de lectura en Colombia.

En este contexto es claro que las bibliotecas públicas ya no son “templos del saber, donde se almacena pasivamente el conocimiento universal, sino más bien instituciones que piensan en la lectura y la escritura de los ciudadanos como actividades y prácticas cargadas de valores sociales y culturales.

La promoción de la lectura como una estrategia de colaboración que se hace con las personas para que puedan llegar a y permanecer en la lectura y la escritura, porque las consideran y valoran como dimensiones simbólicas altamente significativas y constructivas de su propia condición humana.

Ahora bien, para hacer promoción de lectura es necesario definir las estrategias de intervención. Dichas estrategias son prácticas ordenadas que tienen una intención específica, que son planeadas y evaluadas, con el fin de contribuir a la formación de una sociedad lectora.

Es necesario tener en cuenta, además, que dichas estrategias deben tener una periodicidad; deben ser constantes a través del tiempo, de tal forma que cada uno de los públicos a los que vayan dirigidas se apropie de las actividades e incorpore a su vida diaria pues es allí donde deben subsistir las prácticas lectoras.

El ideal es que los grupos asistentes a capacitaciones o talleres estén conformados por las mismas personas, ya que esto permite una verdadera apropiación de los conceptos. De esta manera, es indispensable que si se decide hacer, por ejemplo, formación, la Red de bibliotecas ofrezca un ciclo que tenga continuidad en el tiempo y que logre llegar a un mayor número de beneficiarios.

De otro lado, vale la pena resaltar que como Red de Bibliotecas, y para contribuir a la formación de una sociedad lectora, es necesario establecer alianzas con otras instituciones, tales como escuelas, jardines infantiles, otras bibliotecas,


fundaciones, entidades de servicio social, secretarías de educación, casas de la cultura, universidades, etcétera.³⁸

³⁸ http://www.banrepcultural.org/sites/default/files/Politica_de_Promocion_de_lectura_en_la_Red_6.pdf

6.2.2 Definir la descripción del objetivo del proceso y sus actividades.

6.2.2.1 Caracterización del proceso de servicio al cliente

Tabla 8. Caracterización del proceso de servicio al cliente de la Red de Bibliotecas.

	PROCESO SERVICIO DE LA RED BIBLIOTECAS				
	CARACTERIZACION DE PROCESO DEL SERVICIO DE LA RED DE BIBLIOTECAS				
OBJETIVO	Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la red de bibliotecas a través del ofrecimiento de servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global				
ALCANCE	Aplica desde la identificación de la necesidad de información de los usuarios, de los procesos institucionales hasta la verificación del cumplimiento de los servicios ofrecidos.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	SALIDAS	CLIENTE
Internos					
Dependencias administrativas.	Políticas y objetivos	Formular el plan de desarrollo anual de la Red de Bibliotecas.	P	Plan anual de la Red de Bibliotecas.	Usuarios de la Red de Bibliotecas.
Profesionales de la Red de Bibliotecas	Requerimientos de material bibliográfico	Desarrollar la planeación de la selección y adquisición de las fuentes de información bibliográficas en formatos de papel y medios electrónicos.	P	Material bibliográfico y electrónico para consulta de los usuarios de la Red de Bibliotecas.	Instituciones educativas. Comunidad y gobierno municipal.
Dirección administrativa.	Planes de desarrollo institucional	Analizar la disposición de la información bibliográfica y las colecciones.	H		
Gestión Humana	Necesidades y orientación		H		Contratistas. Talento

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	SALIDAS	CLIENTE
presupuesto Seguimiento y control	información del proceso de préstamos y servicios bibliotecarios	Recibir y verificar la adquisición de los materiales bibliográficos solicitados. Colocar a disposición de los usuarios de la Red de Bibliotecas los documentos y materiales bibliográficos.	H	Consultas atendidas a los usuarios y público en general.	Humano. Dependencias administrativas. Visitantes.
Externos Editores, casas editoriales y proveedores de bases de datos y libros electrónicos	Informes de auditoria Bienes y servicios adquiridos	Capacitación y orientación en la búsqueda de información y documentos bibliográficos a los usuarios de la Red de Bibliotecas.	H	Información sobre los materiales bibliográficos existentes.	
Librerías adscritas	Convenios Interinstitucionales	Divulgación cultural de los servicios y recursos de información y documentos bibliográficos.	V	Información de control sobre las nuevas adquisiciones bibliográficas.	
Personas naturales y jurídicas	Servicio de embalaje y envíos	Consecución de los préstamos bibliográficos a los usuarios de la Red de Bibliotecas.	V	Portafolio de servicios ofrecidos por el Área Cultural.	
Entidades de Gobierno	Infraestructura física y recursos técnicos y tecnológicos	Registro de material bibliográfico adquirido.	V	Controles operacionales	
Entidades educativas		Realizar la ejecución del plan anual para la Red de	A	Requisitos	
Proceso de adquisición de bienes y					

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	PHVA	SALIDAS	CLIENTE
servicios		<p>bibliotecas y formular los ajustes necesarios.</p> <p>Medir el desempeño del proceso a través del cumplimiento de indicadores de gestión y actividades de seguimiento.</p> <p>Evaluar los servicios de biblioteca y capacitación a usuarios.</p> <p>Mejoramiento continuo del proceso mediante los seguimientos a las acciones preventivas y correctivas.</p>		<p>legales.</p> <p>Resultados de encuestas de satisfacción al cliente.</p> <p>Informes de utilización de los servicios de la Red de bibliotecas</p> <p>Informes de afiliación y renovación de usuarios a la Red de Bibliotecas.</p>	

RECURSOS	REPOSABLES	REQUISITOS	MEDICION DEL PROCESO (Indicadores)
<p><u>Recursos Físicos</u> Infraestructura Equipos de computo Equipos audiovisuales Medios de comunicación</p>	<p><u>Líder del Proceso:</u> Coordinador Cultural.</p> <p><u>Colaboradores:</u> Profesional de Colecciones Auxiliar administrativo del Área Cultural. Personal en práctica.</p>	<p><u>Beneficiarios</u> Material bibliográfico disponible Disponibilidad de medios electrónicos para consulta. Bases de datos e información</p> <hr/> <p><u>De la Organización</u> Circular reglamentaria externa DRBL-325 Manual del Departamento de la Red de Bibliotecas. Circular reglamentaria interna DSEF-341 Manual de Comunicación y Educación Económica y Financiera. Lineamientos para la promoción de lectura en la Red de Bibliotecas en el Banco de la República.</p>	<p>Ver Tabla 11.</p>
<p><u>Recursos Tecnológicos</u> Software Sistema de información Absys Net Biblioteca virtual.</p>		<p>Reglamentarios y legales</p>	

RECURSOS	REPOSABLES	REQUISITOS	MEDICION DEL PROCESO (Indicadores)
<p><u>Recursos Físicos</u> Infraestructura Equipos de computo Equipos audiovisuales Medios de comunicación</p>	<p><u>Líder del Proceso:</u> Coordinador Cultural.</p> <p><u>Colaboradores:</u> Profesional de Colecciones Auxiliar administrativo del Área Cultural. Personal en práctica.</p>	<p><u>Beneficiarios</u> Material bibliográfico disponible Disponibilidad de medios electrónicos para consulta. Bases de datos e información</p> <hr/> <p><u>De la Organización</u> Circular reglamentaria externa DRBL-325 Manual del Departamento de la Red de Bibliotecas. Circular reglamentaria interna DSEF-341 Manual de Comunicación y Educación Económica y Financiera. Lineamientos para la promoción de lectura en la Red de Bibliotecas en el Banco de la República.</p>	<p>Ver Tabla 11.</p>
<p><u>Recursos Tecnológicos</u> Software Sistema de información Absys Net Biblioteca virtual.</p>		<p>Reglamentarios y legales</p>	


6.2.3 Establecer controles para los procesos relacionados con el servicio al cliente. Los controles adecuados para garantizar la prestación del servicio al cliente están en la fidelización de los usuarios de la Red de Bibliotecas, garantizando un mayor número de personas inscritas y la percepción hacia la organización.

Actualmente se definen elementos fundamentales claves para la realización del seguimiento a los proceso de atención y servicio al cliente como lo son las necesidades del cliente, las repuestas al servicio, la evaluación de calidad y los comportamientos cíclicos del servicio. Estos controles deben sustentarse en el mantenimiento y seguimiento de la atención al cliente, adoptando políticas de atención y mecanismos en el capital humano para mantener un nivel de calidad de la prestación del servicio al cliente.

Dentro de los elementos para la realización del seguimiento y control podemos encontrar:

1. Determinación de las necesidades de los usuarios de la Red de Bibliotecas
2. Analizar los ciclos del servicio al cliente.
3. Evaluaciones del servicio prestado.
4. Tiempos en la prestación del servicio.

Tabla 9. Plan de control. Proceso de servicio al cliente de la Red de Bibliotecas

	PLAN DE CONTROL																				
	PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA RED DE BIBLIOTECAS																				
OBJETIVO ESPECIFICO	Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la red de bibliotecas a través del ofrecimiento de servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global.																				
PARAMETRO DE CONTROL	METODO DE CONTROL	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA																
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
Espacios e Infraestructura	Control sobre los espacios físicos y materiales entregados y demás elementos solicitados por parte de los usuarios de la Red de Bibliotecas	A través del seguimiento de las áreas físicas y elementos tangibles del servicio de préstamos bibliográficos	Recursos necesarios para actividades culturales como equipos de cómputo, salas de conferencia, exhibiciones y material bibliográfico.	Coordinador del Área Cultural.																	



PLAN DE CONTROL

PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA RED DE BIBLIOTECAS

OBJETIVO ESPECIFICO

Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la red de bibliotecas a través del ofrecimiento de servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global.

PARAMETRO DE CONTROL	METODO DE CONTROL	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA																	
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
Fiabilidad y Capacidad de Respuesta	Verificando las competencias y características del servicio de los Auxiliares del Área Cultural	Realización periódicamente de evaluaciones y seguimientos a los Auxiliares sobre el conocimiento de los servicio de la Red de Bibliotecas.	Reglamento para el uso de los servicio de las bibliotecas y unidades de información de la Red de Bibliotecas del Banco de la República DRBL-325 - 2012.	Coordinador del Área Cultural.																		



PLAN DE CONTROL

PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA RED DE BIBLIOTECAS

OBJETIVO ESPECIFICO	Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la red de bibliotecas a través del ofrecimiento de servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global.															
PARAMETRO DE CONTROL	METODO DE CONTROL	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA											
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Atención y Servicio a los usuarios.	Capacitar al grupo de Auxiliares sobre la oportuna atención y servicio a los usuarios de la Red de Bibliotecas. Creación de espacios de divulgación (Buzones y Sistema de Atención al Usuario.)	Desarrollo de encuestas basadas en la satisfacción del servicio al cliente y su oportuna atención. Integrando los factores del servicio	Manual de Comunicación y Educación Económica y Financiera. Circular Reglamentaria DCEF – 341 Asunto 1 SAC	Coordinador del Área Cultural.												



PLAN DE CONTROL

PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA RED DE BIBLIOTECAS

OBJETIVO ESPECIFICO	Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la red de bibliotecas a través del ofrecimiento de servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global.															
PARAMETRO DE CONTROL	METODO DE CONTROL	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA											
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Recursos disponibilidad de Material Bibliográfico.	Realizar seguimiento a la base de información referente a las solicitudes de préstamos y las devoluciones del material entregado por parte de los usuarios de la Red de Bibliotecas.	Registro en el sistema del cargue y descargue de libros estado del material bibliográfico en el momento de préstamo y devolución	Reglamento para el uso de los servicio de las bibliotecas y unidades de información DRBL-325 - 2012. Instructivo OPAC	Coordinador del Área Cultural. Auxiliar Cultural.												



PLAN DE CONTROL

PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA RED DE BIBLIOTECAS

OBJETIVO ESPECIFICO

Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la red de bibliotecas a través del ofrecimiento de servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global.

PARAMETRO DE CONTROL	METODO DE CONTROL	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA																
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
Acceso a la plataforma virtual de la Red de Bibliotecas.	El Área Cultural cuenta con (Kioscos) computadores con acceso a internet permanentemente, gratuito. Servicio en Línea e información virtual sobre la Red de Bibliotecas.	Guía de consulta para el conocimiento y uso del OPAC externo (Catalogo de Acceso Público en línea)	Reglamento para el uso de los servicio de las bibliotecas y unidades de información DRBL-325 - 2012. Instructivo OPAC	Auxiliar Cultural.																	



PLAN DE CONTROL

PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA RED DE BIBLIOTECAS

OBJETIVO ESPECIFICO

Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la red de bibliotecas a través del ofrecimiento de servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global.

PARAMETRO DE CONTROL	METODO DE CONTROL	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA																	
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
Divulgación y promoción de lectura.	Programación de lectura dirigida a diferentes grupos de población y articulación de actividades ofrecidas por el Área Cultural.	Realización del programa de divulgación a través de medios publicitarios y radiales. Referenciación de información cultural	Manual de Comunicación y Educación Económica y Financiera. Circular Reglamentaria DCEF – 341	Coordinador del Área Cultural.																		

6.3 DISEÑAR HERRAMIENTAS BASADAS EN LA METODOLOGÍA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL ÁREA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA, CONSIDERANDO LAS NORMAS NTC ISO 10001, NTC ISO 10002 E NTC ISO 10003.

6.3.1 Mostrar las Relaciones de las Normas Técnicas NTC ISO 10001:2008, NTC ISO 10002:2004, y NTC ISO 10003:2007 con respecto a la prestación del Servicio al Cliente.

6.3.1.1 NTC ISO 10001:2008: Realizar un seguimiento y mantener un nivel adecuado de la satisfacción del servicio al cliente es un reto muy importante para las organizaciones y una forma clara de evidenciarlo es mediante el desarrollo y utilización de un código de conducta para la satisfacción y servicio al cliente.

La Norma Técnica proporciona orientación y ayuda a la organización para manejar y determinar cuáles son las disposiciones del código de conducta adoptado como cumplimiento a las necesidades y expectativas del cliente.

Esta herramienta para la satisfacción y servicio al cliente está estructurada de una forma que en ella se incorporen promesas y prácticas relacionadas con asuntos o situaciones como la entrega oportuna del servicio o producto, las devoluciones, los tratamientos adecuados y precisos de la información hacia de los usuarios, la divulgación y promoción de los servicios y por último las disposiciones relativas a los atributos particulares de cada producto o servicio.

El código de conducta para la satisfacción del cliente puede ser el desarrollo de una clara orientación eficaz para la gestión de las quejas. Esto permite que:

- La prevención de las quejas y reclamos, utilizando un código de conducta para la respuesta y satisfacción del servicio al cliente.

- Cuando el tratamiento y manejo interno de las quejas y reclamos, sean atendidas y manifiesten por parte del usuarios grados de insatisfacción.
- Resolver los conflictos o situaciones adversas al servicio, para aquellos escenarios donde las quejas no pueden tratarse satisfactoriamente de forma interna.

Que espera la organización con el desarrollo de esta herramienta: Primero, que se fomenten o desarrollen buenas prácticas comerciales y de mercado donde la confianza del cliente este depositada en la prestación del servicio por parte de la organización. Segundo que se entiendan las necesidades del cliente y que el mismo el cliente logre una clara comunicación e interpretación de la prestación del servicio por parte de la organización, evitando malas relaciones y la disminución de las probabilidades de quejas.

6.3.1.2. Relación con las Normas NTC ISO 10002 y NTC ISO 10003: La Norma NTC ISO 10002:2004 e NTC ISO 10003:2007 son compatibles entre sí, de igual forma se pueden utilizar independientemente, esto quiere decir que en el marco de integra estas normas permitirán una mayor visualización del contexto de la satisfacción del cliente, que a través de parámetros básicos como lo son los códigos de conductas pueda dar tratamiento a las quejas y resolución de conflictos con la prestación del servicio al cliente.

6.3.1.3 La Norma NTC ISO 10002:2004: Está basada en la orientación sobre el tratamiento internos de las quejas relacionadas con el servicio o producto entregado, allí se relacionan también el cumplimiento de las promesas proporcionadas en el código de conducta de la organización el cual se basa en la satisfacción y expectativas del cliente y las probabilidades de disminuir situaciones adversas al servicio.

La Norma pretende la orientación al diseño e implementación de procesos de tratamiento de quejas de manera eficaz y eficiente para todo tipo de actividades.

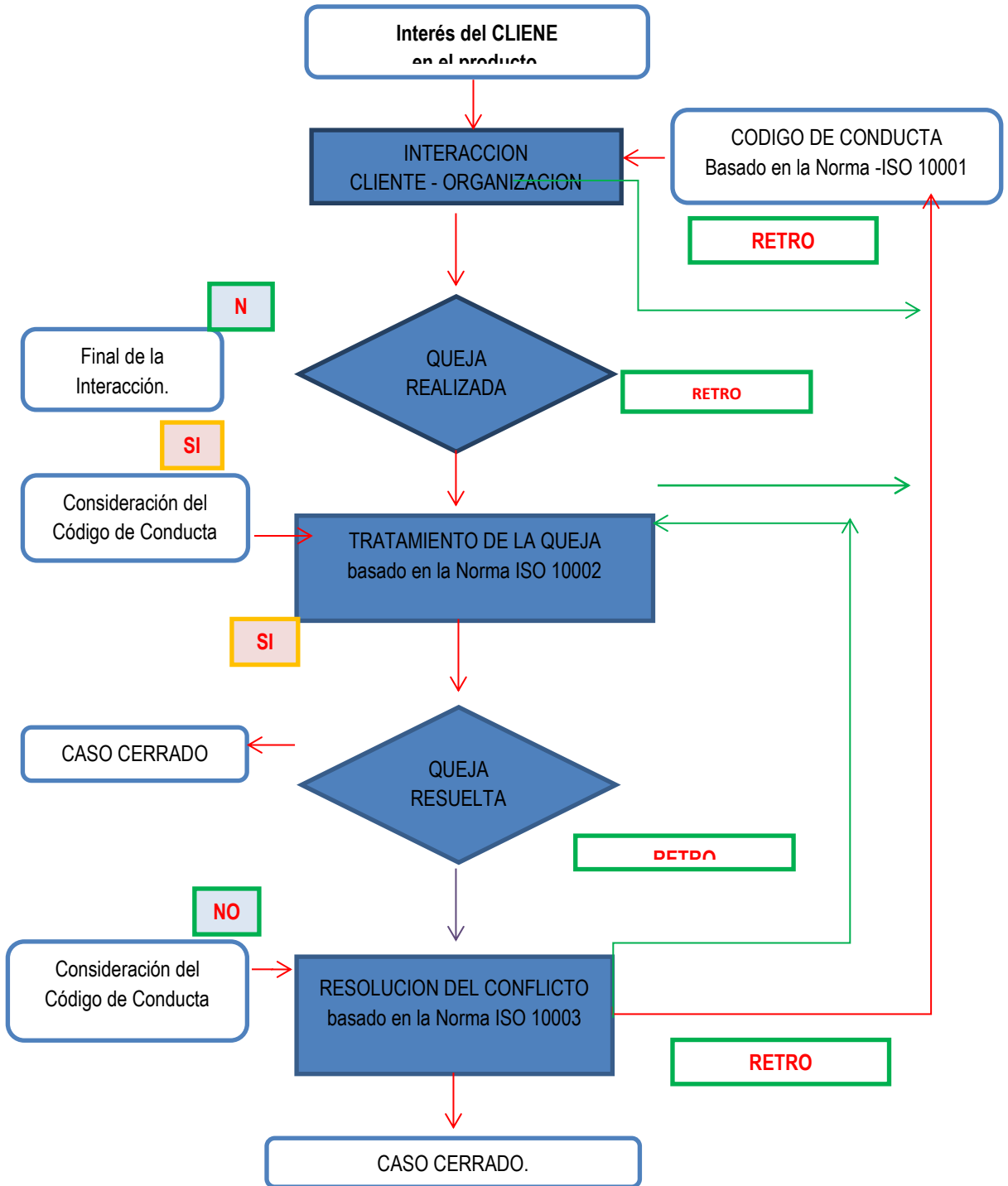
Busca la mejora en las reclamaciones por parte de los clientes hacia la organización y partes interesadas. Las informaciones obtenidas pueden llevar a la mejora de servicios o productos y el buen nombre de la organización, esto sin importar el tamaño, ubicación o sector de la organización.

También busca proporcionar una mayor confianza al cliente en la atención y prestación del servicio, dando un tratamiento adecuado a sus solicitudes con respecto a las quejas y reclamos. El proceso descrito en esta Norma Internacional pretende incrementar la satisfacción del cliente y la información como parte de retroalimentación para la organización, permitiéndole una mayor oportunidad en la fidelización del cliente y la competitividad en el servicio dentro de un mercado local o internacional, generando escenarios o espacios abiertos para incrementar las repuestas oportunas a solicitudes del cliente e incrementando las habilidades de la organización en la identificación de prácticas que afecten la prestación del servicio.

6.3.1.4. La Norma NTC ISO 10003:2007: Orienta sobre la resolución de conflictos con respecto a las quejas y reclamos que se relacionan con el servicio o producto que no es atendido internamente de manera satisfactoria y oportuna en las organizaciones; también se incorpora el código de conducta como herramienta para la satisfacción del cliente cuando se presenten situaciones adversas al servicio. De igual forma esta norma proporciona un espacio para el desarrollo de la planificación del diseño, operación y manejo eficaz del sistema en la solución eficiente de conflictos, quejas que no pueden ser atendidas oportunamente por la organización.

Esta norma busca la solución de quejas derivadas de las actividades del servicio de la organización, las cuales se deben dar es escenarios serios y de total transparencia y conocimiento para el cliente. La participación de la alta dirección de la organización le permite al cliente evidenciar el compromiso y la solución a temas contrarios al servicio. Cabe aclarar que este tipo de normas únicamente están asociadas al servicio al cliente más no a temas internos de operabilidad de la organización.

Gráfica 3. Interrelación entre las Normas ISO 10001, 10002 y 10003



6.3.2 Identificar las herramientas orientadas al servicio al cliente.

6.3.2.1 Protocolo de atención al Usuario de la Red de Bibliotecas.

Tabla 10. Protocolo de atención al Usuario de la Red de Bibliotecas.

Banco de la República Sucursal Bucaramanga Área Cultural	Protocolo de Atención al Usuario de la Red de Bibliotecas.
Objetivo	Conservar el contacto con los usuarios que se encuentran afiliados a la Red de Bibliotecas y visitantes recurrentes al Área cultural del Banco de la República, con fin de crear y desarrollar relaciones optimas y continuas, con el objetivo de preservar y mantener las afiliaciones y visitas a largo plazo.
Alcance	Este protocolo de atención aplica hacia los Usuarios de la Red de Bibliotecas y visitantes recurrentes a las instalaciones del Área Cultural de Banco de la República sucursal Bucaramanga.
Responsables	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento y control: Coordinador Área Cultural.• Ejecución: Auxiliar del Área Cultural.
Planeación de las actividades	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar un planeación mensual sobre el número de usuarios y visitantes recurrentes y los tipos de solicitudes realizadas, con el fin de realizar su clasificación.2. Evaluar permanentemente la capacidad de respuesta de los auxiliares culturales hacia los requerimientos de los usuarios.3. Manejo oportuno de los tiempos de atención acordes a cada solicitud.4. Realizar el control sobre la información recibida por parte de los usuarios.

Banco de la República Sucursal Bucaramanga Área Cultural	Protocolo de Atención al Usuario de la Red de Bibliotecas.
Herramientas de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reglamento para el uso de los servicios de las bibliotecas y unidades de información de la Red de Bibliotecas del Banco de la República. 2. Modulo de consultas absysNET³⁹ 3. Material y colecciones Bibliográficas. 4. Equipos de cómputo y de información.
Comunicación	<p>Comunicación asertiva, clara y concisa de manera respetuosa hacia los usuarios, con la debida responsabilidad de la información entregada.</p>
Durante la prestación y atención al usuario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los documentos y/o colecciones que tiene la Red de bibliotecas del Banco de la República. 2. Localizar los documentos en las sucursales correspondientes. 3. Determinar las áreas de interés sobre las que se quiere recibir información. 4. Enlace de fuentes de información. 5. Entrega y recibo de material bibliográfico solicitado. 6 Información sobre plazos de entrega y envió de material bibliográfico.
Cierre de la comunicación.	<p>La despedida debe ser cordial, educada utilizando formulas de cortesía acordes a las prestación del servicio.</p>
Seguimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un adecuado control y seguimiento a las tareas desarrolladas por parte del personal de Auxiliares que prestan el servicio de atención a los usuarios de la Red de Bibliotecas. 2. Desarrollar reuniones de grupo interdisciplinario para la divulgación de temas referentes con el servicio al cliente. 3. Conocer las bases de datos sobre los materiales bibliográficos solicitados y entregados. 4. Control sobre las nuevas afiliaciones de usuarios a la Red de Bibliotecas del Banco de la República.

³⁹ Modulo de consulta de catalogo absysNET Banco de la República.

6.3.2.2 Protocolo del uso de los servicio de las unidades de información de la Red de Bibliotecas del Banco de la República.

Tabla 11. Protocolo del uso de los servicio de las unidades de información de la Red de Bibliotecas del Banco de la República ⁴⁰

Banco de la República Sucursal Bucaramanga Área Cultural	Protocolo del uso de los servicio de las unidades de información de la Red de Bibliotecas del Banco de la República.
Objetivo	Proporcionar a los usuarios y visitantes recurrentes un lineamiento sobre el uso de los servicios culturales que ofrece la Red de Bibliotecas del Banco de la República.
Alcance	Este protocolo de atención aplica hacia los Usuarios de la Red de Bibliotecas y visitantes recurrentes a las instalaciones del Área Cultural de Banco de la República sucursal Bucaramanga.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control: Coordinador Área Cultural. • Ejecución: Auxiliar del Área Cultural.
Condiciones generales de las actividades de uso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los usuarios deberán observar reglas básicas de conducta y comportamiento dentro de las instalaciones del Área Cultural, tanto con los demás usuarios como con el personal y los bienes de la entidad. 2. Los usuarios deberán mantener respeto hacia los demás usuarios de forma que se mantenga una adecuada convivencia y no se impida o interrumpa el derecho de estos a gozar de los servicios que presta la Red de Bibliotecas. 3. No está permitido el ingreso de personas en aparente estado de embriaguez o bajo efectos de fármaco o alucinógenos. 4. No se permite el ingreso de animales, excepto aquellos que sean necesarios para desplazamiento de persona en situación de discapacidad. 5. Se prohíbe fumar o consumir alientos o bebidas dentro de las instalaciones del Área Cultural.

⁴⁰ BANCO DE LA REPUBLICA. COLOMBIA. Circular Reglamentaria Externa DRBL-325.

Banco de la República Sucursal Bucaramanga Área Cultural	Protocolo del uso de los servicio de las unidades de información de la Red de Bibliotecas del Banco de la República.
	<p>6. Los usuarios deben permitir la revisión por parte del personal de vigilancia de elementos como bolsos, paquetes, morrales, maletines o similares tanto de entrada como a la salida.</p> <p>7. La reproducción de libros y demás publicaciones debe hacerse con fines de uso privado y no con fines de lucro, la obra literaria o científica debe estar dentro del marco de la Ley 23 de 1982.</p> <p>8. El uso de internet en equipos del Banco debe hacerse exclusivamente para fines lícitos y de manera prudente y diligente.</p> <p>9. Los materiales bibliográficos no podrán ser retirados sin previa autorización.</p> <p>10. El servicio de préstamo externo solo esta disponible para los usuarios que tengan la calidad de asociado.</p> <p>11. Para el préstamo externo de material bibliográfico el socio debe verificar el estado físico de los ejemplares antes de retirarse del mostrador del Área Cultural.</p>

6.3.2.3 Protocolo de recepción de quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones.

Tabla 12. Protocolo de recepción de quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones.

Banco de la República Sucursal Bucaramanga Área Cultural	Protocolo de recepción de quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones.
Objetivo	Desarrollar un trámite adecuado, oportuno y pertinente a las solicitudes de los usuarios de la Red de Bibliotecas del Banco de la República.


Banco de la República Sucursal Bucaramanga Área Cultural	Protocolo de recepción de quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones.
Alcance	Este protocolo de atención aplica hacia los Usuarios de la Red de Bibliotecas y visitantes recurrentes a las instalaciones del Área Cultural de Banco de la República sucursal Bucaramanga.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control: Coordinador Área Cultural. • Ejecución: Auxiliar del Área Cultural.
Medios de recepción	Verbalmente en los puntos de información del Área Cultural, correo electrónico, buzón de sugerencias y llamada telefónica, mediante comunicación escrita.
Tipos de solicitudes	Derechos de Petición Quejas Reclamos Sugerencias Felicitaciones Quejas por corrupción. Las quejas y reclamos son clasificados de acuerdo a la identificación de la solicitud realizada por el peticionario (persona, pública o privada, natural o jurídica nacional o extranjera que presenta una PQR). 1. Las que se identifican por la naturaleza del problema o incumplimiento del servicio prestado. 2. Las solicitudes relacionadas con la falta de atención del personal de atención y servicio al cliente.

Banco de la República Sucursal Bucaramanga Área Cultural	Protocolo de recepción de quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones.
<p style="text-align: center;">Tratamiento de la Solicitud</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibo y radicación: Para la radicación de una PQR se indicara en el respectivo sistema el objeto y la solicitud de la misma. 2. Horario de presentación: Se establece como horario hábil el establecido institucionalmente, (excluyendo los días no laborales), para presentación de solicitudes escritas y directas al buzón. 3. Fecha de recibo: Se debe determinar la fecha exacta del recibo de la solicitud de PQR. 4. Recepción por medios: escritos, directamente al sistema de atención al ciudadano, mediante comunicación verbal, mediante línea telefónica y mediante buzones físicos. 5. Acuse de recibo: Es la constancia inicial dada al petionario sobre el recibo y radicado de la PQR. Se dejara constancia de recibido en la copia que presente el petionario. 6. Una vez radica la PQR debe ser distribuida a la Dependencia Gestora, para que esta realice el tramite y de una respuesta oportuna e idónea de acuerdo al requerimiento planteado o solicitado por parte del petionario. 7. Envío de respuesta de manera escrita por correo físico o electrónico o el medio que el petionario solicite a través de su PQR como canal de respuesta.
<p style="text-align: center;">Evaluación</p>	<p>Se debe realizar un seguimiento con una periodicidad mensual que permita visualizar el oportuno tramite, atención y servicio al cliente, mostrando el desarrollo de actividades que evidencien el control sobre las quejas y reclamos provenientes de la prestación del servicio de igual forma el reporte de informes a la dirección para manejo y control del seguimiento oportuno a cada uno de los requerimientos.</p>

6.4. DISEÑAR INSTRUMENTOS QUE PERMITAN UN APROPIADO SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

6.4.1. Establecer indicadores que midan la eficacia del servicio.

Tabla 13. Establecer indicadores que midan la eficacia del servicio

	INDICADORES				
	PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA RED DE BIBLIOTECAS				
OBJETIVO ESPECIFICO	Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la red de bibliotecas a través del ofrecimiento de servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global.				
PARAMETRO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Fiabilidad y capacidad de respuesta	Cumplimiento del tiempo de respuesta a la solicitud del usuario	$\frac{\text{No. De solicitudes resultas en tiempo establecido}}{\text{Total solicitudes recibidas}} * 100$	>95%	Mensual	Coordinador del Área Cultural.
Atención y servicio al usuario	Satisfacción por la gestión prestada	$\frac{\text{No. De clientes satisfechos}}{\text{Total solicitudes ingresadas}} * 100$	>95%	Mensual	Coordinador del Área Cultural.



INDICADORES

PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA RED DE BIBLIOTECAS

OBJETIVO ESPECIFICO

Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la red de bibliotecas a través del ofrecimiento de servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global.

PARAMETRO DE CONTROL

NOMBRE DEL INDICADOR

FORMULA

META

FRECUENCIA

RESPONSABLE

Recursos disponibles

Disponibilidad de material bibliográfico

No. De material disponible
*100
 Total solicitudes realizadas

>90%

Trimestral

Coordinador del Área Cultural.



INDICADORES

PROCESO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA RED DE BIBLIOTECAS

OBJETIVO ESPECIFICO

Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la red de bibliotecas a través del ofrecimiento de servicios con vocación pública, patrimonial y de investigación; con espacios y programas inspiradores, accesibles e incluyentes, con visibilidad local y global.

PARAMETRO DE CONTROL	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Acceso a la plataforma virtual	Tasa de utilización de la plataforma	$\frac{\text{No. De accesos efectivos a la plataforma}}{\text{Usuarios registrados}} * 100$	>80%	Mensual	Coordinador del Área Cultural.
Divulgación y promoción de lectura	Porcentaje de actividades ofrecidas	$\frac{\dots \text{Actividades programadas}}{\dots * 100 \text{ Actividades ejecutadas}}$	>90%	Semestral	Coordinador del Área Cultural.

6.5. ESTABLECER UNA PROPUESTA DE MEJORA EN EL MODELO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE OFRECE EL ÁREA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA EN LA SUCURSAL DE BUCARAMANGA

6.5.1 Validación de los herramientas utilizadas en la identificación de factores relacionados con la prestación del servicio y las directrices entregas por la normas.

Tabla 14. Herramienta de seguimiento y medición de requisitos.

	Sucursal Bucaramanga - Banco de la República			
PORTAFOLIO DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	Encuesta de satisfacción del servicio.			
	1	2	3	4
Factores del servicio	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO
DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES				
• Los computadores para servicio al público (kioscos) son útiles y modernos.				
• Las instalaciones físicas del Banco de la República son organizadas y visualmente atractivas.				
• La sala de conferencias es adecuada para la realización de conferencias y talleres.				
• La sala de exposiciones permite apreciar las exhibiciones con comodidad.				
• Los empleados del Banco de la República tienen apariencia pulcra.				
• Los libros, materiales audiovisuales y demás elementos				



Sucursal Bucaramanga - Banco de la República

**PORTAFOLIO DE SERVICIOS
BIBLIOTECARIOS**

Encuesta de satisfacción del servicio.

	1	2	3	4
Factores del servicio	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENT E SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO
solicitados de la Red de Bibliotecas están en buen estado.				
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD				
•Cuando un usuario tiene un problema relacionado con los servicios de BIBLIOTECA, los empleados del Banco de la República muestran un sincero interés en solucionarlo.				
•Los servicios de BIBLIOTECA son prestados en el tiempo prometido.				
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA				
•Los empleados del Banco de la República comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio.				
•Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus usuarios.				
•Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a sus usuarios.				
•Los empleados dan respuesta a las preguntas de sus usuarios.				
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD				
•El comportamiento de los empleados del Banco de la República transmite confianza a sus clientes.				
•Los empleados son siempre amables con los usuarios.				



Sucursal Bucaramanga - Banco de la República

**PORTAFOLIO DE SERVICIOS
BIBLIOTECARIOS**

Encuesta de satisfacción del servicio.

	1	2	3	4
Factores del servicio	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENT E SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO
• Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios.				
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA				
• En el área cultural del Banco de la República se da a los usuarios una atención individualizada.				
• El área cultural tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios.				
• El área cultural tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios.				
• El área cultural comprende las necesidades específicas de sus usuarios				
DIMENSION 6: RECURSOS				
• La plataforma de Internet para solicitudes es efectiva.				
• Los recursos electrónicos están actualizados.				
• Los recursos electrónicos y la plataforma para el catálogo son accesibles.				
• La velocidad de conexión es óptima.				
• El servicio en línea se presta las 24 horas del día.				
• El servicio está disponible para el				

	Sucursal Bucaramanga - Banco de la República			
PORTAFOLIO DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	Encuesta de satisfacción del servicio.			
	1	2	3	4
Factores del servicio	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	MEDIANAMENT E SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO
uso de sus clientes.				
• El contacto a través de la web es efectivo.				
• Existe la posibilidad de contactar a los empleados del área cultura para servicio a los usuarios cuando no funcionan los mecanismos establecidos.				

6.5.2 Evaluación de los indicadores y planes de mejora de acuerdo a la prestación del servicio al cliente frente a las colecciones patrimoniales. Las herramientas de control como los son los indicadores relacionados con la prestación del servicio al cliente, pretenden evidenciar los resultados y mostrar los niveles de desarrollo de madurez del proceso, el cual tiene a cargo el manejo y control de dicho proceso el Área Cultural, permitiéndole visualizar y tomar decisiones sobre las expectativas de los usuarios de la Red de Bibliotecas.

La calidad de los indicadores propuestos para el desarrollo del proceso son muy importantes ya que facilita la gestión sobre el servicio al cliente y muestran la calidad de información recopilada frente a los mecanismos o herramientas a tomar que permitan mejorar, mantener la calidad del servicio al cliente y las expectativas de los usuarios de la Red de Bibliotecas.

El establecer los indicadores para el proceso de la Red de Bibliotecas permite medir una serie de fenómenos o situaciones concernientes al correcto funcionamiento del proceso de servicio al cliente y la fijación de objetivos claros.

Los indicadores tomados para el proceso del servicio al cliente se basaron en las dimensiones analizadas como parámetros de control de la satisfacción del cliente, los cuales se describen como Fiabilidad y capacidad de respuesta, Atención y servicio al usuario, Recursos disponibles, Acceso a la plataforma virtual y Divulgación y promoción de lectura, estas herramientas dimensionan la medición periódica de información suministrada por los usuarios de la Red de Bibliotecas, permitiéndole al líder del proceso tomar acciones de mejora, evaluación y seguimiento con los objetivos propuestos.

6.5.3 Definir acciones para la mejora del los procesos relacionados con la prestación del servicio al cliente

Tabla 15. Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capítulo 4 – Gestión para el éxito sostenido de una organización. ⁴¹

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
4.4 Partes Interesadas necesidades y expectativas.	El objetivo primordial de la organización es obtener un beneficio anual.	La organización se dirige en función de las necesidades y expectativas de los clientes.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas se satisfacen cuando es posible.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas son el elemento de entrada principal para las decisiones de la alta dirección.	Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes se ha satisfecho en el transcurso de pocos años.
	Diagnóstico inicial			Acción de Mejora	
	Actualmente la organización a través de la Subgerencia Cultural orienta sus servicios de la Red de Bibliotecas hacia las necesidades y expectativas de los usuarios. El proceso establece como parte interesada a los usuarios de la Red de Bibliotecas.			Satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas que en este caso son los usuarios de la Red de Bibliotecas, permitiendo el conocimiento de sus necesidades y de esta forma dar una respuesta oportuna a sus requerimientos.	

⁴¹ Tabla A.2 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.

Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capítulo 6 – Gestión de los Recursos. ⁴²

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.3 Personas en la organización.	Las personas se consideran un recurso, pero solo unos pocos objetivos están relacionados con la estrategia de la organización. La formación se proporciona para casos puntuales, principalmente a petición de empleados individuales. Las revisiones de las competencias se realizan en pocos casos.	Las personas se consideran un recurso con objetivos asignados, que están relacionados con la estrategia de la organización. Hay un programa de revisión de las competencias. Las competencias se desarrollan como parte de un plan global, que está vinculado a la estrategia de la organización. Se recopilan ideas de mejora.	Las personas tienen claras las responsabilidades y las metas en los procesos, y saben cómo se vinculan las mismas dentro de la organización. Un sistema de calificación de las competencias está establecido con tutorías y adiestramiento profesional.	La formación de redes internas está generalizada y proporciona el conocimiento colectivo para la organización. La formación se proporciona para desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora. Las personas conocen sus competencias individuales y donde pueden dar su mejor contribución para la mejora de la organización.	La constitución de redes externas involucra a las personas a todos los niveles de la organización. Las personas de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos. Las buenas prácticas se reconocen.

⁴² Tabla A.4 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.

	Diagnóstico inicial	Acción de Mejora
	Los colaboradores que integran el proceso de atención y servicio al cliente dentro del Área Cultural están alienados a la estrategia del Banco de la República, en ellos se generan los espacios para la revisión de las actividades de mejora en sus competencias.	Identificar los conocimientos y competencias de las personas de acuerdo a las necesidades de la organización. Desarrollando planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar el ajuste de las capacidades necesarias, actuales y futuras, a nivel individual, de equipo y de toda el Área.

Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capítulo 6 – Gestión de los Recursos. ⁴³

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.5 Infraestructura.	Se han implementado las estructuras básicas.	Se planifica y se gestiona la infraestructura de la organización. Se consideran los requisitos legales y reglamentarios.	La infraestructura y los procesos relacionados se revisan periódicamente con una perspectiva de futuro.	Se han identificado los riesgos para la infraestructura y se han implementado acciones preventivas.	El desempeño y el costo base de la infraestructura de la organización se compara favorablemente con los de organizaciones similares. Se han establecido planes de

⁴³ Tabla A.4 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
					contingencia para mitigar las potenciales amenazas y para explorar las oportunidades.
	Diagnóstico inicial			Acción de Mejora	
	La gestión y desarrollo de los componentes básicos en infraestructura para la adecuada prestación del servicio al cliente se tienen identificadas y se cumple con el requerimiento mínimo para la satisfacción por parte de los usuarios de la Red de Bibliotecas			Se debe desarrollar un plan para gestionar nuevos recursos que permitan mejorar la capacidad interna de atención a los usuarios de la Red de Bibliotecas y adecuar nuevos espacios para las consultas y requerimientos por parte de los clientes.	

Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010.Capítulo 6 – Gestión de los Recursos. ⁴⁴

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.6 Ambiente de Trabajo.	Se han implementado disposiciones básicas para el ambiente de trabajo.	Se han implementado un proceso para asegurarse de que el ambiente de trabajo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables.	Se realiza una revisión periódica de la eficiencia y la eficacia del ambiente de trabajo.	Los datos muestran que el ambiente de trabajo favorece la productividad, la creatividad y el bienestar de las personas.	Los procesos implementados para el desarrollo del ambiente de trabajo apoyan la competitividad y son equiparables a los de organizaciones similares.
	Diagnóstico inicial			Acción de Mejora	
	Los procesos en la organización para asegurar y mantener los ambientes de trabajo están soportados en los requerimientos legales y reglamentarios aplicados para las organizaciones con el fin de mantener un adecuado nivel de bienestar para todos sus colaboradores, permitiendo ajustarse a las directrices establecidas.			Desarrollar planes de seguimiento periódico sobre el equipo de trabajo en el Área Cultural permite la dinámica y el conocimiento de las percepciones de los colaboradores hacia el proceso y el mantenimiento de buenas relaciones en armonía y respeto.	

⁴⁴ Tabla A.4 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.

Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capítulo 6 – Gestión de los Recursos. ⁴⁵

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.7 Conocimientos, información y tecnología.	Se han implementado enfoques y sistemas básicos ligados a los conocimientos, la información y la tecnología.	Se ha implementado un proceso para identificar obtener, proteger, utilizar y evaluar la información, los conocimientos y la tecnología. Se ha implementado un sistema de comunicación básico para compartir la información.	La información, los conocimientos y la tecnología se comparten dentro de la organización, y se realizan revisiones periódicas. Las tecnologías críticas se controlan por medio de patentes y de fuentes secundaria, cuando es necesario.	La información los conocimientos y la tecnología se comparten con los aliados y otras partes interesadas.	Los resultados obtenidos en materia de gestión de la información, los conocimientos y la tecnología son equiparables a los de otras organizaciones.

⁴⁵ Tabla A.4 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.

	Diagnóstico inicial	Acción de Mejora
	<p>La Red de Bibliotecas a través del Área Cultural desarrolla un enfoque básico sobre la información disponible para los usuarios, lo cual no permite un adecuado seguimiento al proceso ya que únicamente radica en la solicitud más no en la satisfacción de las necesidades del cliente.</p>	<p>La Subgerencia Cultural a través de su Área Cultural debe identificar, obtener y evaluar la información requerida por los usuarios de la Red de Bibliotecas, de modo que le permita un adecuado acercamiento y conocimiento de sus clientes identificando sus expectativas y necesidades.</p> <p>Se debe trabajar en la mejora continua de la información y requerimientos de material bibliográfico.</p>

Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capítulo 7 – Gestión de los Procesos.⁴⁶

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<p>7.1 Generalidades</p> <p>7.2 Planificación y control de los procesos</p>	<p>Los procesos se planifican y se gestionan de manera informal y para casos puntuales.</p>	<p>Los procesos clave, tales como aquellos relacionados con la satisfacción del cliente y la realización del producto se definen y gestionan.</p> <p>Las interacciones entre los procesos se definen y gestionan.</p> <p>La eficacia de los procesos se mide de manera sistemática y se actúa en consecuencia.</p>	<p>La planificación de los procesos esta integrada con el despliegue de la estrategia.</p> <p>Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como elementos de entrada para la planificación de los procesos.</p> <p>Se puede demostrar las mejoras de la eficiencia de los procesos.</p>	<p>Se pueden demostrar las mejoras en la agilidad, flexibilidad e innovación de los procesos.</p> <p>Se considera a todas las partes interesadas pertinentes en la planificación del proceso.</p> <p>Los conflictos de interacción entre los procesos se identifican y se resuelven de manera eficaz.</p>	<p>El desempeño del proceso se compara con los de organizaciones líderes y los resultados se utilizan en la planificación del proceso.</p> <p>Los resultados de los procesos clave son superiores al promedio del sector de la organización.</p>

⁴⁶ Tabla A.5 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.

	Diagnóstico inicial	Acción de Mejora
	Los procesos dentro del Área Cultural del Banco de la República se gestionan de manera sistemática de tal forma que se identifiquen las necesidades y satisfacciones del cliente, evaluando sus necesidades y la forma de respuesta a sus solicitudes.	Se debe realizar una adecuada planeación del proceso de la Red de Bibliotecas de manera que integre la estrategia del Banco de la República y le permita a las partes interesadas identificar el servicio como parte de la misión e interés de la organización por prestar un buen servicio, atado a las expectativas de los clientes, mostrando eficiencia en los procesos de servicio y atención.

Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capítulo 7 – Gestión de los Procesos.⁴⁷

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos.	Las responsabilidades del proceso se definen para casos puntuales.	Se asignan una responsabilidad y autoridad claras para la gestión de los procesos (por ejemplo a los dueños del proceso).	Existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en la gestión del proceso.	Las competencias de los dueños del proceso se mejoran de manera continua.	El aprendizaje se comparte entre los dueños del proceso y las partes interesadas.

⁴⁷ Tabla A.5 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.

	Diagnóstico inicial	Acción de Mejora
	Se tienen asignadas las responsabilidades y roles de cada uno los colaboradores que integran el proceso, también se identifica de manera clara las actuaciones y la autoridad del Coordinador Cultural como dueño del proceso en el Área Cultural del Banco de la República.	Se debe desarrollar una política laboral y de manejo de autoridad basada en el cumplimiento de responsabilidades y roles de manera clara y de conocimiento por parte de todos los integrantes del grupo de trabajo del Área Cultural.

Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capítulo 8 – Seguimiento, medición, análisis y revisión.⁴⁸

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
8.2 Seguimiento.	El seguimiento se centra en los productos. Las acciones se desencadenan por problemas en los productos o en la gestión. Aunque se recopila información sobre los requisitos	El seguimiento se centra en los clientes. Se realiza un seguimiento sistemático de las necesidades y expectativas del cliente. Los cambios en los requisitos legales y	El seguimiento se centra en los proveedores, con un interés limitado hacia las personas y otras partes interesadas. La retroalimentación de los proveedores y los aliados se recopila de manera	La necesidad de recursos se evalúa de manera sistemática y planificada, a lo largo del tiempo. La retroalimentación de los empleados y los clientes se	El seguimiento se centra en las tendencias dentro del sector de actividad de la organización, las tecnologías y la situación laboral, con optimización del uso y desarrollo de los recursos. Se realiza un seguimiento de

⁴⁸ Tabla A.6 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
	legales y reglamentarios aplicables, los cambios en los requisitos solo se determinan para casos puntuales.	reglamentarios se siguen de manera sistemática a través de mecanismos diseñados de manera formal.	planificada. La retroalimentación de las personas se recopila solo por defecto. Se realiza seguimiento a las capacidades del proceso.	recopila mediante encuestas realizadas de manera profesional y otros mecanismos tales como grupos de discusión.	manera planificada de los cambios que se producen o que se espera se produzcan en políticas económicas y demandas de producto.
	Diagnóstico inicial			Acción de Mejora	
	El seguimiento durante el proceso solo se centra en los requerimientos del material bibliográfico, integrando la información pertinente y reglamentaria sobre la utilización de la Red de Bibliotecas del Banco de la República.			Se debe desarrollar una adecuada gestión de seguimiento hacia los usuarios de la Red de Bibliotecas del Área Cultural de la sucursal, evaluando las necesidades y expectativas, ajustándose a los requisitos legales y reglamentarios.	

Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capítulo 8 – Seguimiento, medición, análisis y revisión. ⁴⁹

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<p>8.3.2 Indicadores clave de desempeño.</p>	<p>Se utilizan indicadores básicos (tales como los criterios financieros, las entregas a tiempo, la cantidad de quejas del cliente, las advertencias legales y las multas). Los datos no siempre son fiables.</p>	<p>Los indicadores se basan principalmente en el uso de datos internos. Las decisiones de la dirección se apoyan en los resultados de revisiones del sistema de gestión de la calidad y los indicadores de desempeño adicionales.</p>	<p>Existen datos disponibles para comparar el desempeño de la organización con el de otras organizaciones. Las principales condiciones para el éxito se identifican y se siguen mediante indicadores adecuados y prácticos. Las decisiones de la dirección están adecuadamente apoyadas por datos fiables.</p>	<p>Se han establecido indicadores de desempeño, están ampliamente desplegados y se utilizan para las decisiones estratégicas relativas a las tendencias y a la planificación a largo plazo. El análisis sistemático de datos permite predecir el desempeño futuro.</p>	<p>Los indicadores clave de desempeño se seleccionan y se actualizan de manera que proporcionen información fiable para predecir las tendencias y para tomar decisiones estratégicas. Se realiza un análisis de riesgos como herramienta para priorizar las mejoras.</p>

⁴⁹ Tabla A.6 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.

	Diagnóstico inicial	Acción de Mejora
	Actualmente el Área Cultural del Banco de la República no evidencia la utilización de indicadores de desempeño del proceso de la Red de Bibliotecas e información clara sobre las expectativas del cliente.	Desarrollar indicadores que me permitan medir las expectativas y las necesidades del cliente frente a la Red de Bibliotecas y la gestión de calidad del proceso frente al servicio al cliente.

Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capítulo 8 – Seguimiento, medición, análisis y revisión.⁵⁰

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
8.4 Análisis.	Se utilizan ejemplos anecdóticos de análisis de datos. Solo se han definido objetivos económicos y financieros como referencias para el	El análisis de la información externa e interna pertinente se realiza de manera periódica. Se utilizan algunas herramientas estadísticas básicas. Se realizan evaluaciones para determinar el nivel de satisfacción de las necesidades y	Un proceso de análisis sistemático se apoya en un amplio uso de herramientas estadísticas. Los análisis se utilizan para identificar las necesidades y expectativas de las partes	Se utiliza un proceso de análisis para evaluar nuevos recursos materiales y tecnologías. La eficacia del proceso de análisis aumenta al compartir los resultados del análisis con los aliados o con otras fuentes de conocimiento	Se analizan y utilizan los datos políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y comparativos pertinentes. Se identifican y analizan los riesgos y las oportunidades que podrían tener impacto en el logro de objetivos a corto y largo plazo.

⁵⁰ Tabla A.6 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
	análisis de datos. Hay un análisis limitado de las quejas del cliente.	expectativas del cliente. Las mejoras de los se basan en análisis.	interesadas pertinentes. Las decisiones y acciones se basan en el análisis de la información.	Se identifican características distintivas del producto y se aporta valor a los productos para las partes interesadas.	Las decisiones estratégicas y políticas se basan en información que se recopila y analiza de manera planificada.
	Diagnóstico inicial			Acción de Mejora	
	El desarrollo de los análisis frente al proceso de la Red de Bibliotecas es pertinente y se realiza periódicamente, evaluando los requerimientos y expectativas de los usuarios, pero no se evidencia la mejora sobre la información evaluada.			Analizar a través de una evaluación de seguimiento las expectativas del cliente frente a la utilización de la Red de Bibliotecas, permitiéndole al Área Cultural tomar decisiones sobre el análisis y efectuar acciones de mejora en pro del mejoramiento continuo del proceso.	

Autoevaluación de los elementos NTC-ISO 9004:2010 Capítulo 9 – Mejora, innovación y aprendizaje.⁵¹

Elemento Clave	Nivel de Madurez.				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
9.2 Mejora.	Las actividades de mejora son para casos puntuales basadas en las quejas del cliente o relacionadas con aspectos reglamentarios.	Se han implementado procesos de mejora básicos, basados en acciones correctivas y preventivas. La organización proporciona formación para la mejora continua.	Se pueden demostrar esfuerzos de mejorar en la mayoría de los productos y de los procesos clave de la organización. El interés de los procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos. Se han implementado sistema de reconocimiento para equipos e individuos que generan mejoras estratégicamente pertinentes	Los resultados generados por los procesos de mejora aumenta el desempeño de la organización. Los procesos de mejora se revisan de manera sistemática. La mejora se aplica a los productos, a los procesos, a las estructuras de la organización, al modelo operativo y al sistema de gestión de la organización.	La mejor está integrada como una actividad de rutina en toda la organización, así como par sus proveedores ya aliados. El interés es mejorar el desempeño de la organización, incluyendo su capacidad para aprender y cambiar.


⁵¹ Tabla A.7 Norma Técnica NTC-ISO 9004:2010.


	Diagnóstico inicial	Acción de Mejora
	El desarrollo de actividades de mejora continua no cuenta con un adecuado seguimiento que permita identificar las expectativas y necesidades del cliente, centrándose en temas relacionados con aspectos reglamentarios de la utilización de la Red de Bibliotecas.	Realizar actividades de evaluación que permitan conocer al cliente y desarrollar procesos que permitan la utilización de herramientas, como la medición de las necesidades de los usuarios y la promoción de formación de los integrantes del proceso.

6.6 PRESENTAR LA PROPUESTA DEL MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE, QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DEL ÁREA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA SUCURSAL DE BUCARAMANGA

6.6.1 Establecer la actuación en el proceso de acuerdo a la medición de los factores de prestación del servicio al cliente. De acuerdo al análisis GAP realizado, se concluyo que ningún aspecto de evaluación alcanzo su valor máximo (evaluada y sostenida), evidenciando brechas con mayor incidencia en las partes interesadas, conocimiento información y tecnología, planificación y control de los procesos, seguimiento y en la medición. El diseño del proceso permite disminuirlas a través del cumplimiento de las actividades de autoevaluación para cubrir los aspectos por mejorar.

Tabla 16. Conformidad de los aspectos identificados.

	Conformidad de los aspectos identificados.		
PARTES INTERESADAS	Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas?	2,0	Parcialmente la organización identifica necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas lo cual se ha realizado a través de una encuesta a los usuarios que acceden al servicio de biblioteca
	La satisfacción de las necesidades y expectativas contribuye al logro del éxito sostenido?	1,0	La organización está en una etapa de iniciación para identificar las necesidades y expectativas de los clientes y para esto se ha realizado una encuesta con el fin de determinar cuáles son las necesidades de los usuarios
PERSONA EN LA ORGANIZACIÓN	La alta dirección crea y mantiene una visión compartida para el logro de los objetivos	3,0	La Alta Dirección involucra a las personas de la organización a crear y mantener una visión compartida

	Conformidad de los aspectos identificados.		
	de la organización?		
	La participación del recurso humano crea valor para las partes interesadas?	2,0	A través del recurso humano se han establecido planes de mejora para crear valor a las partes interesadas
	Se mantienen registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia?	1,0	La organización está iniciando a establecer y mantener un plan de desarrollo de las personas involucradas en el proceso
	El personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos?	2,0	Se cuenta con personal responsable y consciente para el desarrollo de las actividades de la organización
INFRAESTRUCTURA	Evalúa periódicamente la idoneidad de la infraestructura para cumplir los objetivos planteados?	2,0	Parcialmente se realizan evaluaciones de la idoneidad de la infraestructura
	Ha determinado, proporcionado y mantenido la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los objetivos de la organización?	3,0	La organización cada día busca por mantener una infraestructura adecuada para la satisfacción de los objetivos
	La organización ha identificado los riesgos asociados a la infraestructura?	2,0	Se ha identificado parcialmente los riesgos relacionados con la infraestructura




Conformidad de los aspectos identificados.

AMBIENTE DE TRABAJO	Se ha determinado y gestionado el ambiente de trabajo necesario para lograr y mantener el éxito sostenido de la organización?	3,0	La entidad realizo un trabajo para lograr y mantener el éxito sostenido y la competitividad en el mercado a través de los servicios prestados
	La organización cumple con los requisitos legales y reglamentarios relacionados con la gestión ambiental y la gestión de la salud y seguridad en el trabajo?	3,0	La organización cumple con los programas de gestión de la salud y seguridad en el trabajo
CONOCIMIENTO INFORMACION Y TECNOLOGIA	En el proceso se establece el cómo identificar, obtener, mantener, proteger, utilizar y evaluar la necesidad de estos recursos?	1,0	La organización ha iniciado el procesos para mantener, proteger y utilizar los recursos de conocimiento, información y tecnología con las partes interesadas
	La alta dirección evalúa y protege la base de conocimientos de la organización?	2,0	Parcialmente la alta dirección evalúa la base de conocimientos de la organización
	En la organización hay opciones tecnológicas que ayuden a aumentar el desempeño de la organización tales como la interacción con el cliente, las	2,0	La Alta Dirección parcialmente considera las opciones tecnológicas como una herramienta que aumenta el desempeño de la organización



Conformidad de los aspectos identificados.


	relaciones con el proveedor y los procesos contratados externamente?		
	La organización tiene establecido procesos para evaluar los niveles vigentes de tecnología dentro y fuera de la organización?	1,0	Se está iniciando con la realización de estudios de benchmarking para evaluar los niveles dentro y fuera de la organización
	Se evalúan los riesgos relacionados con los cambios en la tecnología, el entorno competitivo, la velocidad y capacidad para reaccionar con rapidez a los requisitos del cliente para asegurar la competitividad?	1,0	La organización esta inicialmente evaluando los riesgos que se relacionan con la tecnología en cuanto al servicio de la plataforma de Lablaa
CONTROL DE LOS PROCESOS	Se revisa los procesos y sus interrelaciones y se toman las decisiones para su mejora?	2,0	Parcialmente la organización se asegura de gestionar los procesos con eficacia y eficiencia para lograr sus objetivos y se toman las decisiones de mejora
	Ha planificado y desarrollado los procesos necesarios para el control de los procesos?	2,0	La organización parcialmente determina y planifica los procesos y define funciones necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios
	Los procesos planificados y controlados están de	3,0	Los procesos están completamente controlados con la estrategia de la organización

	Conformidad de los aspectos identificados.		
	acuerdo con la estrategia de la organización?		
	Se planifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas?	1,0	La organización inicialmente planifica las necesidades y expectativas de las partes interesadas
	Se realiza medición, seguimiento y análisis a la planificación y control de los procesos?	1,0	La organización inicialmente esta realizando medición y seguimiento al proceso del área cultural
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	Se tiene designado un líder para el proceso?	3,0	La organización tiene un coordinador para el área cultural especializado en filosofía y letras
	Se han establecido responsabilidades y autoridades al líder responsable del proceso?	2,0	Parcialmente se ha establecido un manual con responsabilidades y funciones para el líder del proceso
	El líder tiene las competencias necesaria para la realización de tareas y actividades relacionadas con el proceso?	3,0	El coordinador del área cultural cuenta con las competencias requeridas para el manejo del área
SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y REVISION	Se establece y mantiene procesos para realizar el seguimiento del entorno de organización?	1,0	La organización está iniciando con los seguimientos a los procesos del área cultural
	Se tienen indicadores de desempeño para la medición y análisis del	2,0	Se realiza parcialmente cuadro de indicadores para evaluar el desempeño del área



Conformidad de los aspectos identificados.

	procesos para el éxito sostenido		
	Se realizan estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking) ?	1,0	Se está iniciando con la realización de estudios de benchmarking para evaluar los indicadores de desempeño de la organización
	Se hace seguimiento al entorno de la organización para identificar los riesgos, las oportunidades y establecer planes para gestionarlos	2,0	Parcialmente se realiza seguimiento al entorno de la organización con el fin de identificar los riesgos y las oportunidades
	Se realiza análisis que permiten tomar decisiones en cuanto:		
	* A los productos y actividades existentes que proporcionan mayor valor a las partes interesadas	2,0	Parcialmente la alta dirección analiza la información en cuanto a los productos y actividades existentes que proporcionan valor a las partes interesadas
	* La evolución de la demanda de los productos de la organización a largo plazo	3,0	La Alta Dirección analiza la evolución de la demanda de los productos a largo plazo que le permite tomar decisiones en cuanto a la estrategia y la política
	* Productos y procesos nuevos para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas	3,0	La Alta Dirección analiza los productos y procesos que satisfacen necesidades y expectativas a largo plazo que le permite tomar decisiones en cuanto a la estrategia y la política
MEJOR A	Se tienen definidos objetivos para la mejora de los	2,0	Parcialmente a través del análisis de datos la organización define objetivos para la mejora de los productos y

	Conformidad de los aspectos identificados.		
	productos, procesos, estructura de la organización y el sistema de gestión		procesos
	La mejora continua hace parte de la cultura de la organización?	3,0	La organización tiene identificado y se asegura que la mejora continua hace parte de la cultura de la organización por lo tanto le brinda la oportunidad al personal de participar en las actividades de mejora, proporciona recursos necesarios y la eficacia y eficiencia en el proceso

6.6.2 Considerar la cultura organizacional involucrando al personal para que tenga el conocimiento, las directrices y orientaciones del proceso.

Misión.

Contribuir al bienestar de los colombianos mediante la preservación del poder adquisitivo de la moneda y el apoyo al crecimiento económico sostenido, a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país.⁵²

Visión.

Ser reconocidos cada vez más, nacional e internacionalmente, como una institución esencial para el bienestar de la sociedad, que opera con excelencia, transparencia y sostenibilidad.⁵³

⁵² Planeación Estratégica Banco de la República 2013 – 2016.

⁵³ Ibid

Valores del Banco de la República.⁵⁴

Compromiso: trabajamos con entrega, dedicación y entusiasmo por el logro de los objetivos, respondiendo a la confianza depositada en nosotros.

Responsabilidad: cumplimos nuestras funciones a cabalidad, con diligencia, calidad y oportunidad, comprometidos con la sociedad, con el Banco y con nosotros mismos.

Honestidad: obramos con integridad, rectitud y lealtad. Respeto: tratamos dignamente y con consideración a los demás, respetando las diferencias, ideas y creencias del otro.

Orientación al servicio: conocemos las necesidades de nuestros grupos de interés, procurando satisfacerlos oportunamente.

Orientadores estratégicos⁵⁵

Sostenibilidad: generar impactos económicos, sociales y ambientales positivos, administrando responsablemente los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades misionales y corporativas.

Excelencia: alcanzar los más altos niveles de calidad, productividad, innovación y oportunidad en el cumplimiento de nuestras funciones.

Transparencia: informar de manera clara, efectiva y oportuna las estrategias, decisiones de política y procedimientos seguidos por el Banco para consolidar la confianza y credibilidad en la Institución.

⁵⁴Ibid

⁵⁵Ibid

Liderazgo: consolidar un liderazgo que promueva el trabajo en equipo, la innovación y la gestión del cambio.

Capital humano: impulsar una cultura organizacional que motive a los empleados para que desarrollen su máximo potencial, en un marco de mejoramiento continuo, para el logro de objetivos comunes.

Gestión por procesos: fortalecer los procesos del Banco con un enfoque transversal para incrementar la efectividad de la gestión.

Gestión de riesgos: actuar de manera preventiva y oportuna propendiendo por una respuesta efectiva al riesgo con el fin de apoyar el logro de los objetivos, la toma de decisiones y la continuidad de la operación del Banco.

Rendición de cuentas: Informar a la sociedad y fortalecer las medidas de evaluación y seguimiento, con el fin de que sigan siendo claras, efectivas y oportunas.

Gestión de la información: gestionar la información como un activo estratégico y fuente de conocimiento.

7. CONCLUSIONES

	OBJETIVO	DESARROLLO DEL OBJETIVO	CONCLUSIÓN
GENERAL	Diseñar una propuesta de modelo de prestación de servicio al cliente basado en las colecciones patrimoniales del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostico de factores de servicio al cliente 2. Establecer un modelo de prestación de servicio al cliente 3. Diseñar herramientas basadas en la norma NTC ISO 10001, NTC ISO 10002 Y NTC ISO 10003. 4. Diseñar instrumentos de seguimiento y medición 5. Establecer una propuesta de mejora 	Con el diseño de una propuesta de modelo para la atención del servicio al cliente se cumple con el objetivo perseguido, con lo cual se logró desarrollar habilidades en el análisis y la evaluación integral del proceso, permitiendo realizar un diagnostico de la situación actual del area cultural del Banco de la República en la Sucursal de Bucaramanga, agregando valor a la organización para el cumplimiento de la normatividad, y la mejora continua para alcanzar los niveles superiores en el desempeño y satisfacción de los usuarios.

	OBJETIVO	DESARROLLO DEL OBJETIVO	CONCLUSIÓN
ESPECIFICOS	<p>1. Realizar un diagnóstico referente a cada uno de los factores claves que se relacionan con un modelo de prestación de servicio al cliente en el Área Cultural del Banco de la República sucursal de Bucaramanga.</p>		<p>Al identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas según la NTC ISO 9004, permitio evidenciar el nivel de madurez en el que se encuentra la organización con cada uno de los numerales relacionados con el servicio al cliente y se determinaron las brechas que requieren acciones por parte de la organización; asimismo logrando identificar seis (6) dimensiones relacionadas con el servicio al cliente en el Area Cultural del Banco de la República en la Sucursal de Bucaramanga.</p>

	OBJETIVO	DESARROLLO DEL OBJETIVO	CONCLUSIÓN
ESPECIFICOS	2. Establecer el modelo de prestación de servicio al cliente a través del enfoque por procesos.		El enfoque por procesos orienta los procesos hacia las necesidades de los usuarios que acceden al servicio; la caracterización del proceso del servicio de la red de bibliotecas permitio estandarizar las actividades a través de unas entradas y salidas, identificando los clientes, convirtiéndose en un proceso representativo para la organización en la toma de decisiones; concluyendo que el proceso de servicio al cliente esta relacionado con mecanismos de seguimiento y control que ayudan a garantizar su cumplimiento de manera eficaz.

OBJETIVO	DESARROLLO DEL OBJETIVO	CONCLUSIÓN
<p>3. Diseñar herramientas basadas en la metodología de servicio al cliente del Área Cultural del Banco de la República considerando las normas ISO 10001, ISO 10002 e ISO 10003</p>		<p>Con las NTC ISO 10001, 10002 y 10003 se logró realizar una interrelación de las tres normas logrando una orientación para el tratamiento de las quejas de los usuarios que acceden al servicio y para esto se diseñaron protocolos de atención para Protocolo de Atención.</p> <p>Uso de los servicio de las unidades de información de la Red de Bibliotecas del Banco de la República y Recepción de quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones, que son elementos de operación del proceso de servicio al cliente en la cual se ha identificado los requisitos de los usuarios (necesidades y expectativas) y que ayudan a establecer directrices unificadas para la atención al cliente.</p>
<p>4. Diseñar instrumentos que permitan un apropiado seguimiento y medición a la satisfacción del cliente.</p>		<p>Para realizar un seguimiento al desempeño de los objetivos, se deben establecer indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los parametros de control de forma cuantitativa, asignando responsables, e</p>

OBJETIVO		DESARROLLO DEL OBJETIVO	CONCLUSIÓN
			<p>implementando a su vez controles en la documentación de los servicios prestados para garantizar su eficaz cumplimiento</p> <p>Los instrumentos permiten medir y evaluar la correcta atención al cliente, identificando los aspectos y diagnósticos claves relacionados con la prestación del servicio en el Área Cultural del Banco de la República</p>
ESPECIFICOS	<p>5. Establecer una propuesta de mejora en el modelo de prestación de servicios que ofrece el Área Cultural del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga</p>		<p>Las formas de atención al cliente se apoyan en los recursos de la organización, las estrategias que se tengan implementadas, el comportamiento del personal de la organización y los diferentes servicios ofrecidos.</p> <p>El desarrollo de la propuesta de mejora permitio la interacción del proceso con el usuario con el fin de determinar cuales eran sus necesidades y expectativas a la hora de acceder a los servicios teniendo en cuenta que hay diferentes tipos de usuarios.</p>

OBJETIVO	DESARROLLO DEL OBJETIVO	CONCLUSIÓN
<p>6. Presentar una propuesta de un modelo de prestación de servicio al cliente que responda a las necesidades del Área Cultural</p>		<p>Finalmente la propuesta presentada servira como herramienta de seguimiento y de gestion para el desarrollo de actividades en busca de la mejora continua del servicio al cliente basado en los servicios prestados de la Red de bibliotecas sobre las colecciones patrimoniales del Banco de la República. La propuesta pretende dar a conocer las pautas basadas en las directrices de las normas tecnicas NTC ISO 10001, NTC ISO 10002 y NTC ISO 10003, donde se citan elementos como el protocolo de servicio al cliente que muestra una guia sobre los temas y aspectos a seguir en la prestacion del servicio, y de igual forma la resolucion y manejo de conflictos, solicitudes, e inconvenientes que se puedan evidenciar y presentar en el desarrollo del servicio al cliente.</p>

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda establecer y mantener la propuesta planteada sobre el modelo de prestación del servicio al cliente basado en las colecciones patrimoniales del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga.

Se recomienda establecer el código de conducta ya que mediante este mecanismo el Área Cultural del Banco de la República puede desarrollar y estandarizar una herramienta adecuada y acorde a la prestación del servicio al cliente enfocándose hacia el mantenimiento y permanencia de sus socios y nuevas afiliaciones a la Red de Bibliotecas.

Se recomienda al grupo de trabajo del Área Cultural del Banco de la República de la sucursal de Bucaramanga, realizar periódicamente reuniones donde se desarrollen temas que integren los aspectos más relevantes de la prestación y servicio al cliente.

Se recomienda al Coordinador del Área Cultural realizar controles y seguimiento a las actividades propuestas en este modelo de prestación de servicio al cliente.


Se espera que los controles realizados durante la ejecución del modelo de prestación de servicio al cliente, entreguen información relevante sobre la mejora continua del proceso.

BIBLIOGRAFIA.

- ABELLO GOMEZ, Rene Francisco. 8 pasos hacia la calidad del servicio. Tercera edición. Icontec
- HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: McGrw-Hill, 1994
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Código de conducta. NTC-ISO 10001: 2007
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Resolución de conflictos. NTC-ISO 10003: 2008.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Tratamiento de las quejas. NTC-ISO 10002: 2005.
- Manual de comunicación y educación económica y financiera asunto 1 sistema de atención al ciudadano circular reglamentaria interna DCEF-341 del 03 de Mayo de 2013.
- Manual del Departamento Red de Bibliotecas. Circular Reglamentaria Externa – DRBL- 325
- Plan estratégico Banco de la República 2013-2016. El Banco somos todos.
- RÍOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. Evaluación Integral de la Gestión Corporativa. Primera edición 2010
- VAVRA, Terry G. Como medir la satisfacción al cliente. FC Editorial, 2003

ANEXOS

Anexo A. Descripción de cargos: Coordinadora Área Cultural

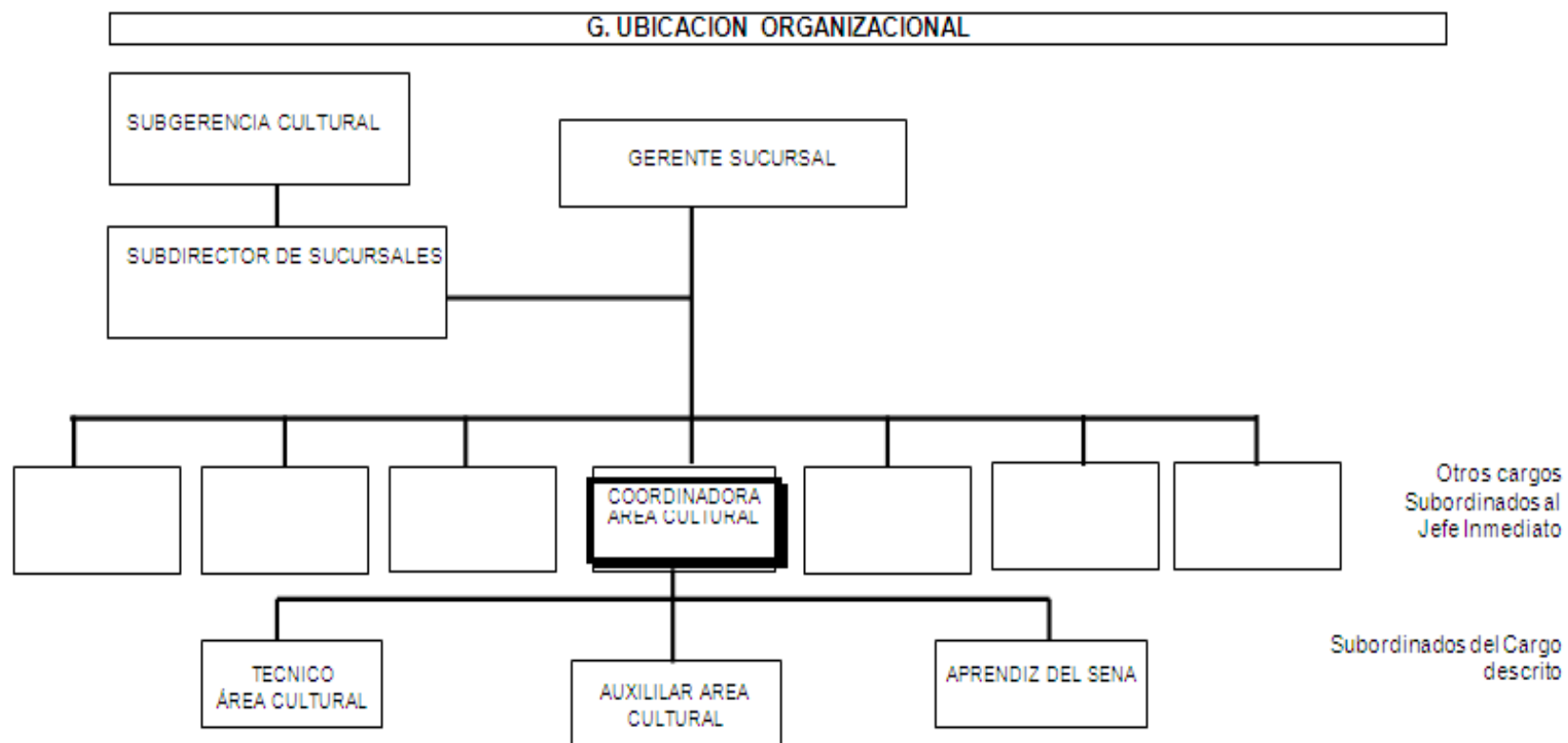
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO ÁREA CULTURAL
A- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
EMPRESA: CIUDAD: NOMBRE DEL CARGO: DEPENDENCIA: ÁREA O SECCIÓN:	BANCO DE LA REPÚBLICA BUCARAMANGA Coordinadora Área Cultural Sucursal Bucaramanga Coordinación Área Cultural
B.- RESUMEN DEL CARGO	
Describa aquí la esencia de su cargo resaltando la responsabilidades que conlleva (qué hace) y su objetivo (para qué lo hace ?)	
Planear, cumplir, controlar y divulgar las actividades y servicios del Área Cultural en la sucursal con el fin de participar y apoyar los procesos de desarrollo cultural de la comunidad santandereana, en concordancia con las políticas culturales del Banco para contribuir al rescate, preservación y difusión de valores, identidades expresiones artísticas, servicios y bienes patrimoniales de la nación. Ejecutar los controles en SARLAFT: consulta a la lista control.	

C. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
REF.	ÁREAS DE RESPONSABILIDAD:1 Debe tenerse en cuenta que es una relación de las actividades que le corresponde desarrollar, sin perjuicio de que dentro de los principios que orientan la relación laboral, se le puedan encomendar otras labores no explícitamente contempladas pero necesarias para el cumplimiento de los fines institucionales. Describa las principales responsabilidades a su cargo, reflejando con exactitud lo que usted hace y para qué lo hace, ordenadas de mayor a menor de acuerdo con su grado de importancia.	Porcentaje (%) de importancia en el cargo
1	Diseñar y ejecutar la programación cultural anual del Área Cultural de la sucursal, con base en las políticas y directrices del Banco y en correspondencia con las necesidades, planes y proyectos del entorno que contribuyen al desarrollo cultural de la región.	30
2	Manejar y controlar la ejecución del presupuesto de gastos asignado a la programación cultural de cada vigencia: distribuir los recursos para su aprovechamiento y correcta utilización de la programación aprobada en los plazos de tiempo esperados.	25
3	Asistir y participar en los eventos culturales diseñados o apoyados por el Banco, para coordinar y velar por los resultados; así como participar en otros eventos y programas del sector cultural para el reconocimiento del campo de acción o del contexto y la realización de un trabajo de cooperación	25
4	Atender al público y usuarios en general, en especial agentes culturales e instituciones de la ciudad y la región, como a los artistas, para conocer sus necesidades e intereses, facilitar herramientas de trabajo y difundir actividades locales que concuerden con las políticas del Banco.	15
5	Ejecutar los controles en SARLAFT: consulta a la lista control.	5

D. AUTONOMÍA		
REF.	ACCIONES COMPLEJAS DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	ATRIBUCIONES DEL CARGO
		DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Crear, diseñar y formular programas y eventos culturales. Planificar y gerenciar los proyectos.	Seleccionar entidades, artistas y agentes culturales para implementar acuerdos de cooperación y ejecución. Negociar, determinar compromisos, otros recursos o apoyos.
2	Ejecutar los gastos, controlar, evaluar la ejecución. Valorar los recursos, racionalizarlos y maximizarlos	Visar la redistribución de recursos, presentar cambios. Visar o verificar las cuentas a cargo del presupuesto del área.
3	Presentar y supervisar los eventos y programas. Representar al banco y participar en las actividades o procesos culturales externos.	Preparar, organizar y divulgar eventos.
4	Conocer, interpretar, evaluar, investigar las necesidades, planes y proyectos del sector y de los actores culturales.	Conocer y recoger programas y propuestas culturales. Participar, aportar ideas o metodologías.
E. AYUDAS DEL CARGO		
INSTRUCCIONES DEL JEFE INMEDIATO ASESORIA DE OTROS CARGOS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS MANUALES	OTRAS : (Indique cuáles) -ABSYSNET -ÁBACO (SISTEMA ESTADÍSTICO CULTURAL) SOFTWARE. -MANEJO DE APLICATIVOS (PORTON DE LIBROS, INVENTARIO DE CARNÉS Y CONTROL -REUNIONES PARA PLANEACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CULTURAL (NACIONAL Y REGIONAL) -SIC -SIPRESS -ICARO	

F. COMITÉS	
NOMBRE:	Grupo Local de Compras (Asuntos Área Cultural)
CARGOS DE LOS MIEMBROS:	Gerente Subgerente Coordinador de Asuntos Internos Coordinadora Área cultural
PROPÓSITOS:	Aportar información que permita escoger los proveedores necesarios para desarrollar la agenda cultural de acuerdo con las políticas culturales del Banco.
PERIODICIDAD:	Cada vez que se requiera la contratación de un servicio.
ROL DEL TITULAR:	Presentar los cuadros comparativos de las cotizaciones, cuando éstas tienen lugar y estudiar las distintas propuestas.


Fuente: Banco de la República



H. RELACIONES DEL CARGO	
¿CON QUIÉNES?	NATURALEZA O PROPÓSITO ¿PARAQUÉ?
Organizaciones culturales locales y agentes culturales	Coordinar programas. Divulgar eventos. Reconocimiento del campo de acción. Atención a Usuarios.
Jefe de operación Bancaria	Revisión y control de los gastos culturales. Asesoría contable. Conciliaciones
Coordinador de Protección y seguridad	Refuerzo de vigilancia; autorización de entrada y salida de elementos; control de visitantes, servicios especiales de transporte
Coordinadora Asuntos Internos-Arp Colmena	Mantenimiento de áreas, solicitud de muebles, materiales y equipos. Refuerzo de personal o logística.
Proveedores de bienes y servicios	Desarrollo de la programación cultural previamente aprobada por la subgerencia cultural

Fuente: Banco de la República

Anexo B. Descripción del cargo: Auxiliar de Oficina

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO ÁREA CULTURAL
A- DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
EMPRESA: CIUDAD: NOMBRE DEL CARGO: DEPENDENCIA: ÁREA O SECCIÓN: TITULAR: CARGO JEFE INMEDIATO:	Banco de la República Bucaramanga Auxiliar de Oficina Sucursal de Bucaramanga Área Cultural Coordinador del Área Cultural
B.- RESUMEN DEL CARGO Describa aquí la esencia de su cargo resaltando la responsabilidades que conlleva (¿Qué hace?) y su objetivo (¿Para qué lo hace?)	
Velar por el buen funcionamiento de los servicios que presta la Red de Bibliotecas y la correcta utilización de los mismos por parte de los usuarios. Contribuir al buen desarrollo de la programación cultural vigente mediante la realización de las tareas de tipo logístico que se deriven de los eventos programados. Facilitar los procesos de préstamo y devolución de los materiales didácticos (cajas viajeras y maletas didácticas) y controlar los inventarios de los mismos, así como el archivo de la correspondencia derivada de estas solicitudes y otra que se reciba en el Área Cultural.	

C. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
REF.	ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: Debe tenerse en cuenta que es una relación de las actividades que le corresponde desarrollar, sin perjuicio de que dentro de los principios que orientan la relación laboral, se le puedan encomendar otras labores no explícitamente contempladas pero necesarias para el cumplimiento de los fines institucionales. Describa las principales responsabilidades a su cargo, reflejando con exactitud lo que usted hace y para qué lo hace, ordenadas de mayor a menor de acuerdo con su grado de importancia.	Porcentaje (%) de importancia en el cargo
1	Ejecutar los asuntos relacionados con la Red de Bibliotecas y el servicio al público: entregar y recibir materiales en préstamo a los socios de la red, orientar a nuevos usuarios mediante acompañamiento directo, gestionar la recuperación de materiales sobrepasados y dar conformidad a los envíos recibidos de las distintas sucursales y la Biblioteca Luis Ángel Arango. Resolver los problemas que enfrenten los usuarios con ABSYSNET y las solicitudes de materiales especiales que se reciban.	40
2	Organizar la logística correspondiente a los talleres, conciertos y conferencias según la programación cultural. Facilitar a los interesados la información sobre la programación cultural, elaboración de los formatos de inscripción y asistencia, registrar las inscripciones a los talleres y la asistencia a las diversas actividades. Controlarla adquisición de tiquetes aéreos y la reserva de hotel para los talleristas, conferencistas y artistas. Asistir al contratista en las actividades culturales programadas que lo requieran, propiciar el normal desarrollo de las mismas y resolver los requerimientos de los talleristas, conferencistas y artistas para el adecuado desarrollo del evento. Preparar el envío de invitaciones especiales para los conciertos. Prepararlas constancias solicitadas sobre asistencia a eventos.	30

C. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
REF.	ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: Debe tenerse en cuenta que es una relación de las actividades que le corresponde desarrollar, sin perjuicio de que dentro de los principios que orientan la relación laboral, se le puedan encomendar otras labores no explícitamente contempladas pero necesarias para el cumplimiento de los fines institucionales. Describa las principales responsabilidades a su cargo, reflejando con exactitud lo que usted hace y para qué lo hace, ordenadas de mayor a menor de acuerdo con su grado de importancia.	Porcentaje (%) de importancia en el cargo
3	Asegurar el buen funcionamiento del servicio de préstamo de los materiales didácticos: Cajas viajeras de la Red de Bibliotecas y Maletas didácticas del Museo del Oro. Divulgar el servicio de materiales didácticos, fomentar las solicitudes de préstamo, preparar las maletas o cajas a prestar, obtener la autorización de salida y gestionar la devolución de los préstamos sobrepasados. Archivar los informes entregados por las instituciones que se benefician del servicio.	20
4	Organizar la correspondencia y verificar su inclusión en el aplicativo destinado para ello. Divulgar las actividades de la programación cultural a los usuarios, presencial y telefónicamente. Participar en la formación de público divulgando los servicios que se prestan. Ejecutar los controles en SARLAFT: Consulta a la lista de control, según lo normado.	10

Fuente: Banco de la República

D. AUTONOMÍA		
REF.	ACCIONES COMPLEJAS DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	ATRIBUCIONES DEL CARGO
		DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Llevar a cabo los procesos de aprendizaje necesarios para realizar la formación de públicos	Realizar las solicitudes a Colección Especial Remota cuando realmente sea un único recurso para el usuario
2	Informarse acerca de las actividades a realizar y los talleristas, conferencistas y artistas que participarán en los eventos del Área Cultural.	Inscribir a los interesados y brindarles la información que ellos requieran acerca de los eventos. Facilitar a los talleristas y conferencistas los recursos que requieran para la realización de los eventos, siempre y cuando dichos recursos se encuentren en el Área Cultural
3	Conocer el material de Cajas viajeras y Maletas didácticas que se encuentran en el Área Cultural.	Preparar los materiales que se van a prestar y disponer los elementos necesarios para propiciar el préstamo
4		Organizar la correspondencia recibida, según la fecha de recepción

Fuente: Banco de la República

E. AYUDAS DEL CARGO

INSTRUCCIONES DEL JEFE INMEDIATO

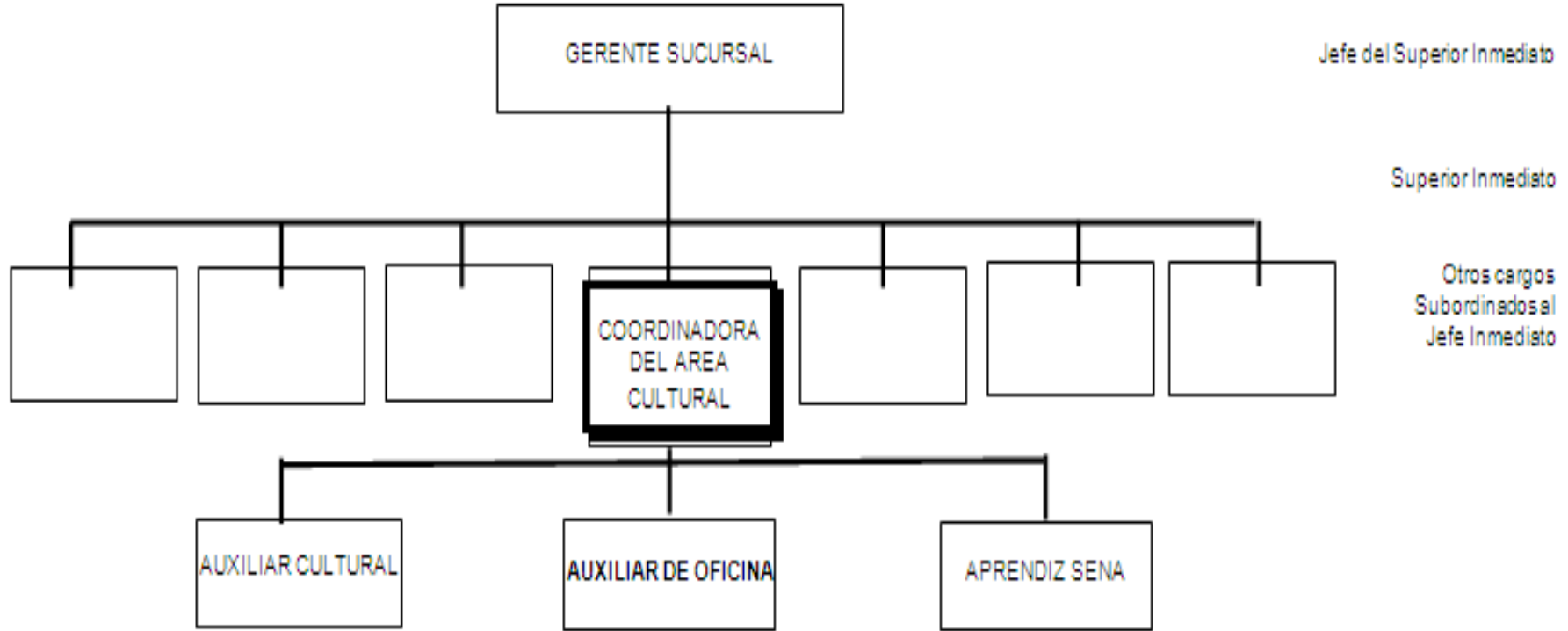
ASESORIA DE OTROS

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUALES

OTRAS: Notas técnicas de Absysnet,
Inventarios de los materiales que se prestan a
las instituciones, Aplicativo de
correspondencia

G. UBICACION ORGANIZACIONAL



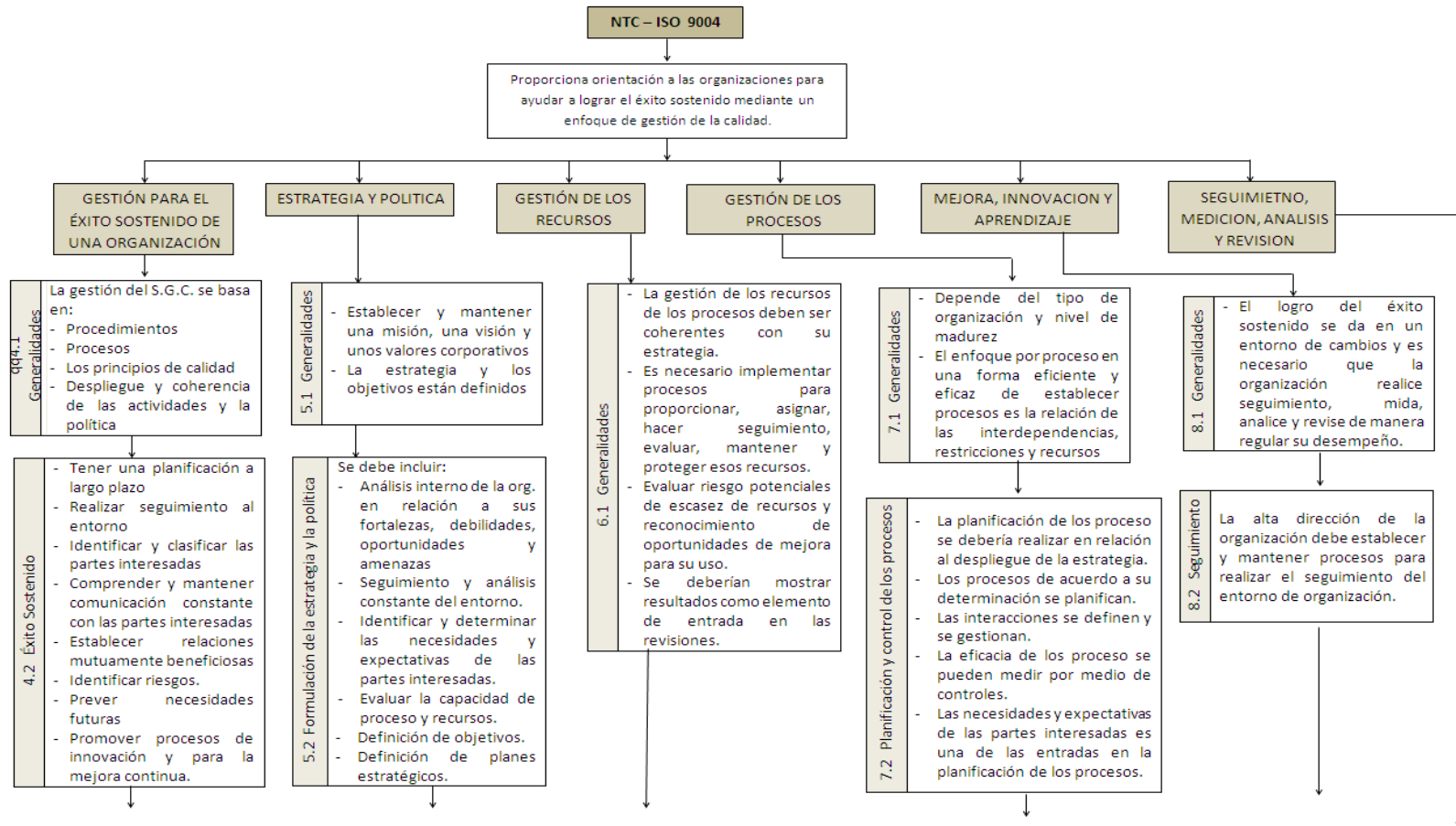
H. RELACIONES DEL CARGO	
¿CON QUIÉNES?	NATURALEZA O PROPÓSITO ¿PARA QUÉ?
Equipo de la Red de Bibliotecas del Banco a nivel nacional	Solucionar dificultades que se presenten y dar curso a iniciativas que se propongan
Empleados y pensionados del Banco	Información general acerca de la Red y programación cultural de la sucursal
Artistas, conferencistas, expositores y en general personas relacionadas con los temas culturales.	Logística relacionada con toda la programación cultural de la sucursal.

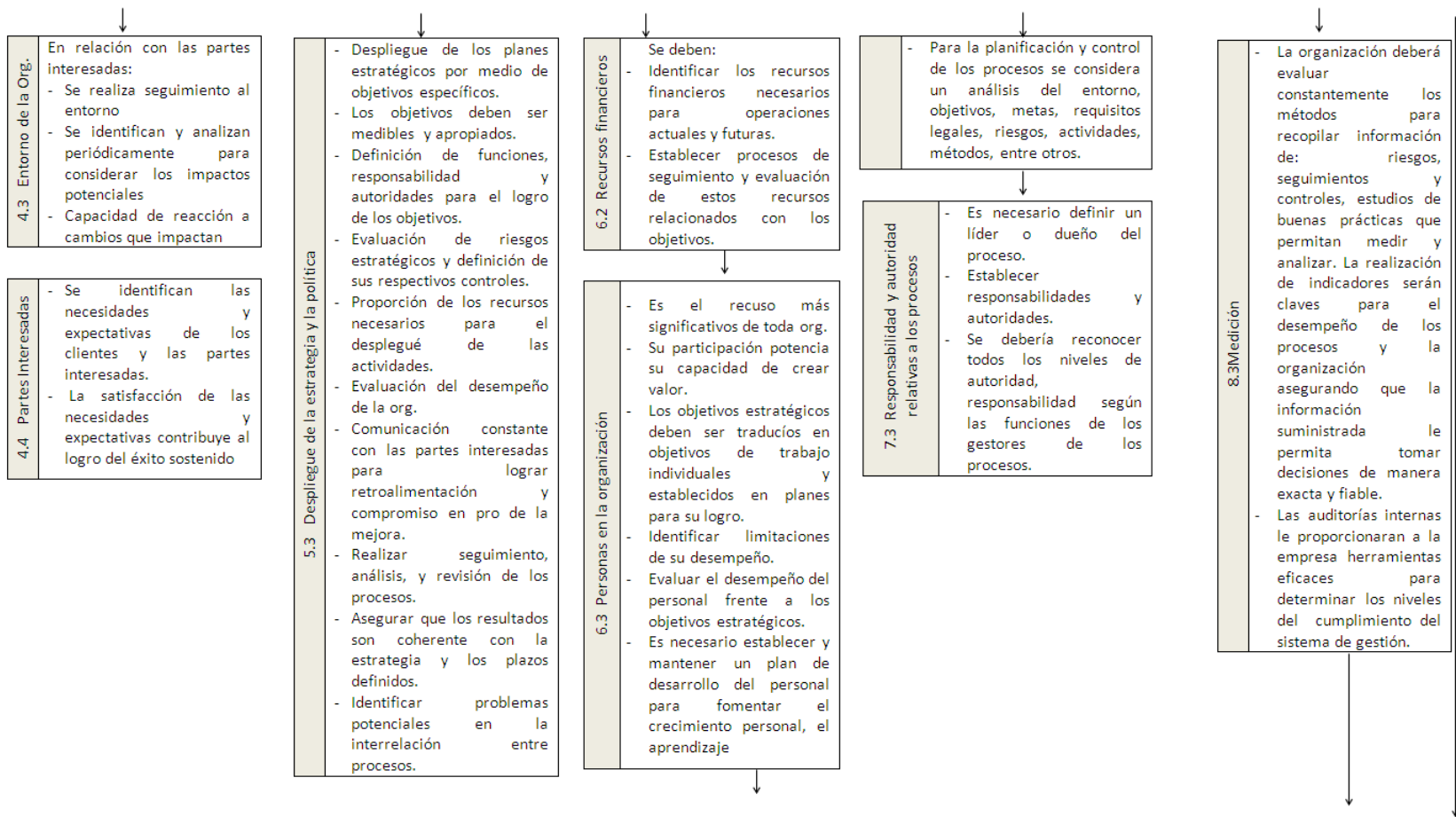
Fuente: Banco de la República

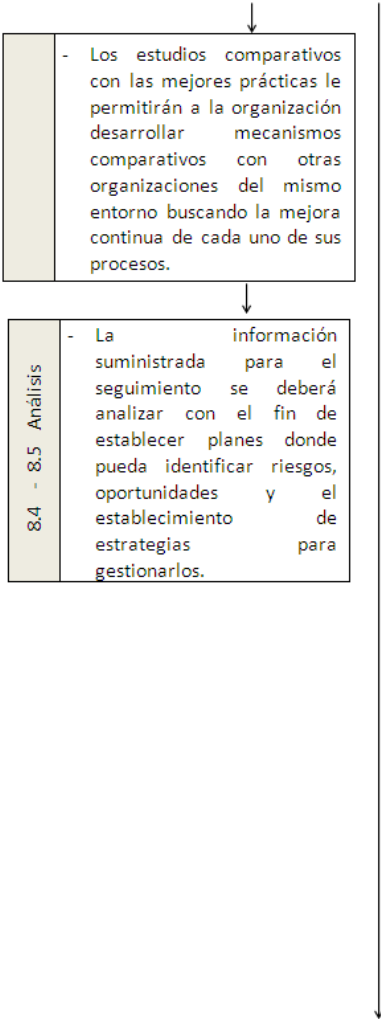
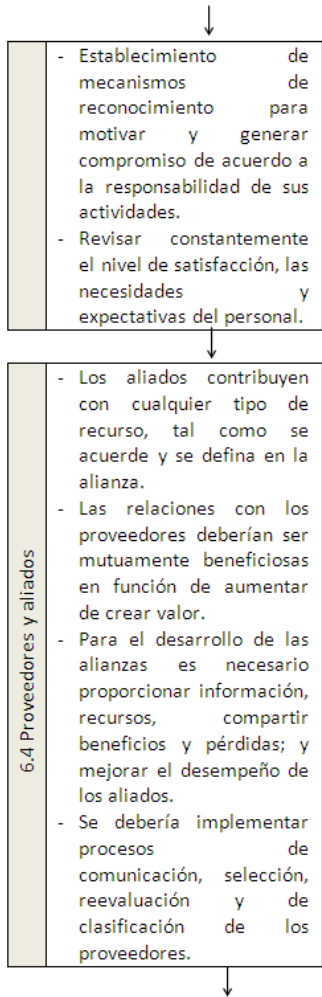
Anexo C. Servicios que presta el Área Cultural del Banco de la República sucursal de Bucaramanga.

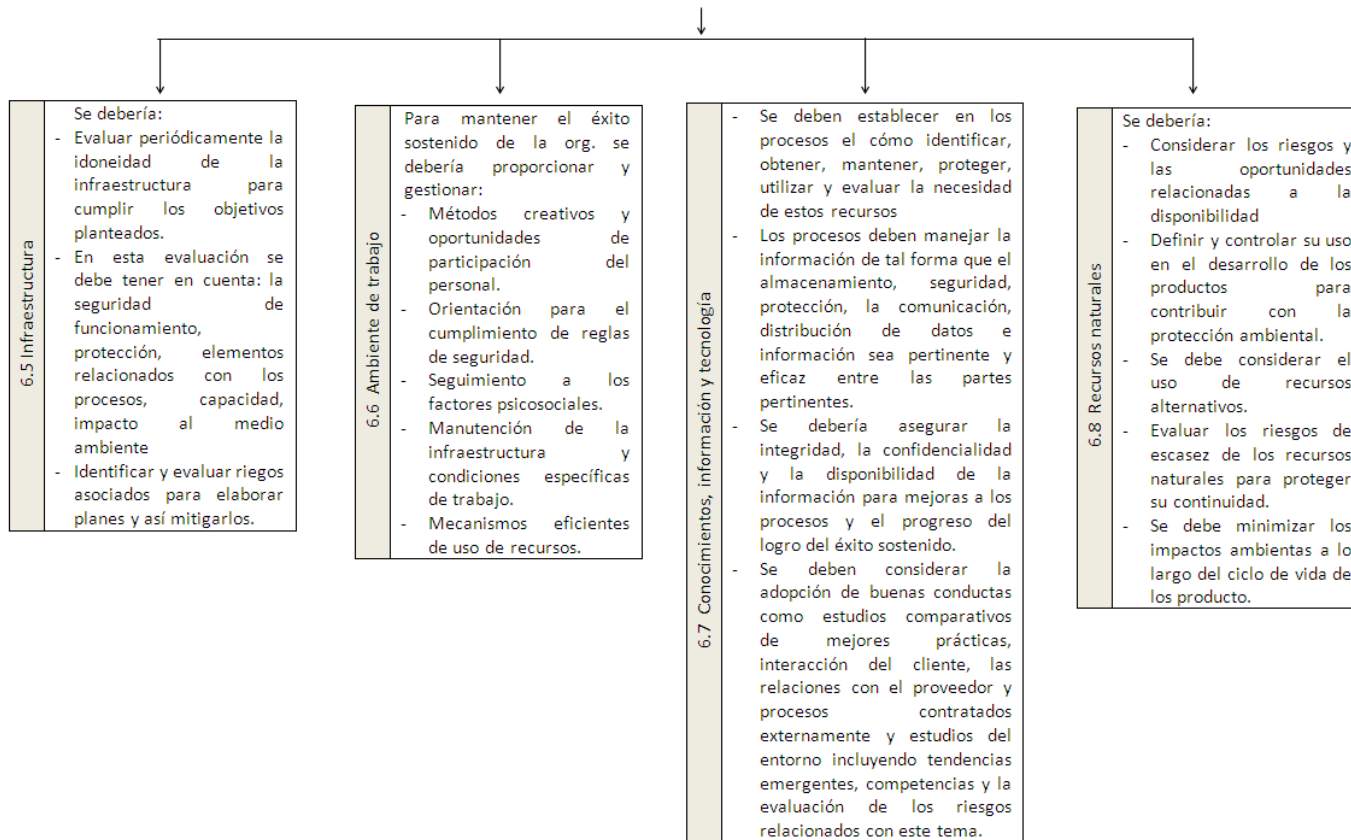


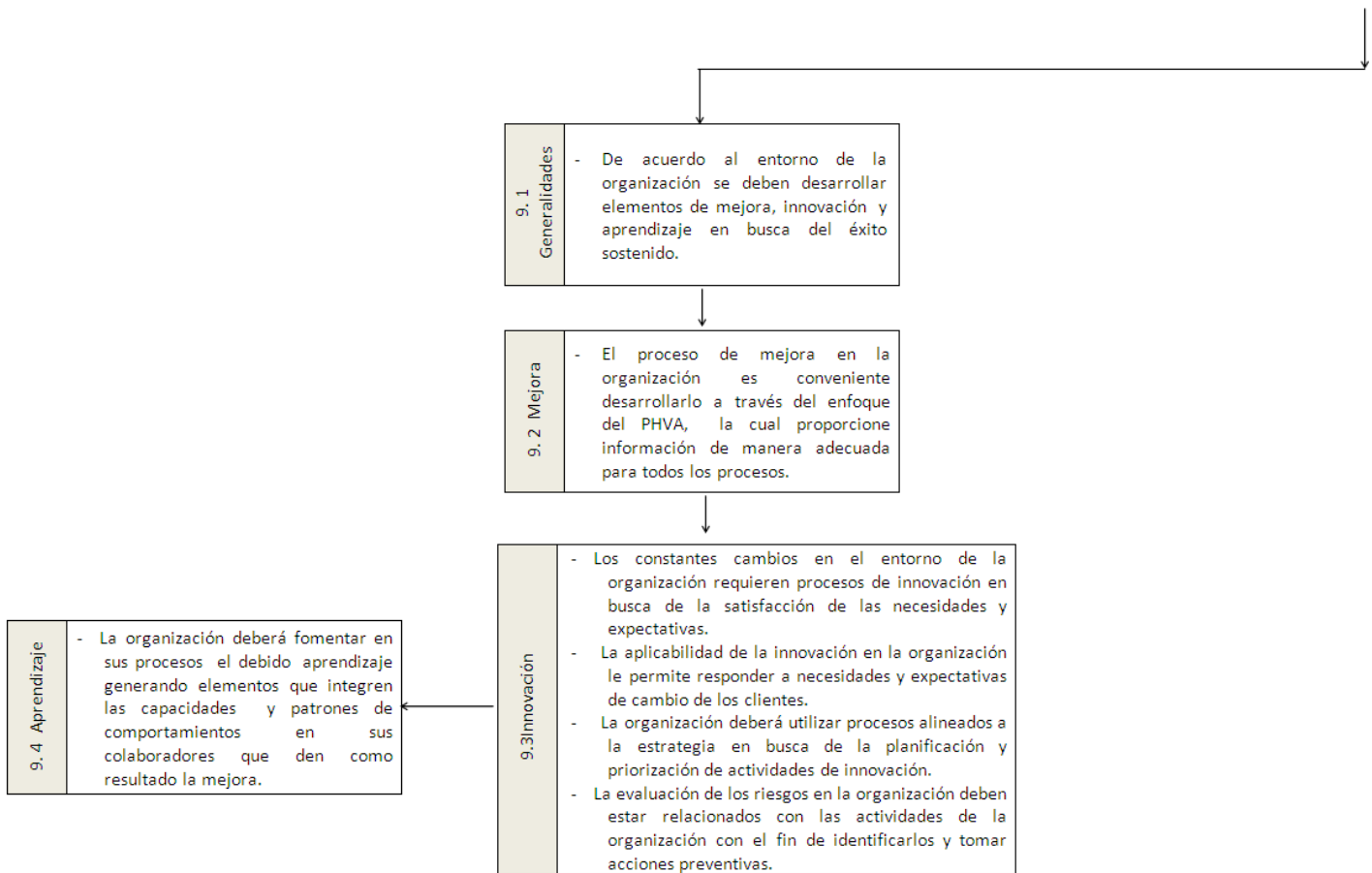
Anexo D. Mapa conceptual













Banco de la República Colombia

Sucursal Bucaramanga

SBG – G - 162
22 de abril de 2014

Ingeniero
NESTOR RAUL ORTIZ
Director
Especialización Gerencia Integral de la Calidad
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
Ciudad.

Asunto: Certificación.

Respetado ingeniero Ortiz:

De manera atenta me dirijo a usted, para informar que esta gerencia autoriza a los señores CARLOS ANDRÉS AYALA MUÑOZ y DIANA PATRICIA PLATA FERREIRA a desarrollar en el Banco de la República su trabajo de grado para optar al título de "Especialista en Gerencia Integral de la Calidad" titulado "Propuesta de un modelo de prestación de servicio al cliente frente a las colecciones patrimoniales del Banco de la República en la sucursal de Bucaramanga".

Estaremos atentos a colaborar con la implementación del proyecto, por considerarlo de gran utilidad para esta institución.

Atentamente,

LUIS FERNANDO BLANCO RESTREPO
Gerente
Sucursal Bucaramanga

Bucaramanga, octubre 03 de 2014.

Ingeniero
NESTOR RAUL ORTIZ
Director especialización GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
Escuela de Estudios industriales y empresariales
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Asunto: Aprobación del Proyecto de grado Especialización en Gerencia Integral de la Calidad.

De manera atenta me dirijo presentado la monografía basa en la *PROPUESTA DE UN MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE BASADO EN LAS COLECCIONES PATRIMONIALES DEL BANCO DE LA REPÚBLICA EN LA SUCURSAL DE BUCARAMANGA*, diseñado por los estudiantes Diana Patricia Plata Ferreira, con código 2138859 y Carlos Andrés Ayala Muñoz con código 2138847.

Este proyecto de investigación cuenta con el visto bueno y aprobación de mi parte y de manera atenta solicito su evaluación y programación para la sustentación del mismo.

Atentamente.



John Freddy Vargas Flórez.
Director de Proyecto.