

Mejoramiento del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía en la Alcaldía de
Bucaramanga.

Yeimy Liliana Roa Navarrete

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Piedad Arenas Díaz

M.Sc. Política y Gestión de la Ciencia y Tecnología

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Físicomecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Bucaramanga

2020

Dedicatoria

A Dios, porque me dio los mejores padres del mundo Juan Carlos Roa y Marisol Navarrete,

A mis padres que hicieron esto posible con su esfuerzo, apoyo y amor incondicional,

A mis hermanos Anderson, Yuri y Samantha por su confianza, cariño y consejos brindados,

A mis sobrinos Juan Pablo y Emmily por alegrar mis días con sus travesuras,

A mis amigas Andrea y Liliana por brindarme su amistad y acompañarme en este proceso.

A mis amigos y familiares que me alentaron a continuar en los momentos más difíciles.

Con amor

Yeimy Liliana Roa Navarrete

Agradecimientos

Agradezco a la Alcaldía de Bucaramanga por disponer de los recursos físicos y humanos que permitieron el desarrollo de este proyecto, a mi directora la Ingeniera Piedad Arenas Diaz por apoyarme y asesorarme con paciencia en este proyecto, a mi tutora la Ingeniera Siomara Hernandez Sanchez por confiar en mis capacidades, así mismo agradezco a la Dra. Tatiana Rodriguez Urbina, al equipo de Calidad y a los funcionarios del Proceso de Gestión de Atención a la Ciudadanía por su disposición y participación en el desarrollo de esta Práctica.

Al grupo Abrazos Femeninos, a mi madrina y a su familia que con mucho amor me apoyaron y estuvieron pendientes de mí en esta etapa final e importante para el desarrollo de mi vida profesional.

A las familias que me abrieron las puertas de su casa y me hicieron parte de su familia, a todos, gracias por acompañarme en este camino de altibajos que me hicieron crecer como persona y me formaron como profesional.

Yeimy Liliana Roa Navarrete

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción.....	14
1. Descripción del Proyecto.....	17
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo General.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.2.3 Cumplimiento de los objetivos	19
2. Marco de Referencia	20
2.1 Marco teórico	22
2.2 Marco legal.....	27
3. Desarrollo metodológico	30
3.1 Etapa 1: Análisis preliminar de la Alcaldía	31
3.2 Etapa 2: Elaboración del diagnóstico	31
3.3 Etapa 3: Formulación de indicadores	32
3.4 Etapa 4: Formulación del plan de mejoramiento.....	33
3.5 Etapa 5. Implementación y evaluación de las propuestas aprobadas	34
3.6 Etapa 6. Socialización de resultados.....	35
4. Descripción de la Alcaldía	35

4.1 Misión	35
4.2 Visión.....	36
4.3 Política de calidad.....	36
4.4 Organigrama.....	37
5. Evaluación del Proceso	38
5.1 Percepciones del personal	38
5.2 Diagnóstico inicial del Proceso	42
6. Plan de mejoramiento.....	62
7. Resultados de la implementación	68
7.1 Orientar el servicio al Ciudadano	68
7.2 Implementar los principios de la política de racionalización de Trámites	69
7.3 Garantizar el acceso de los trámites y servicios a los ciudadanos.....	71
7.4 Fomentar las competencias y la motivación de los servidores públicos	74
8. Sistema de indicadores	80
9. Conclusiones.....	84
10. Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficas	87

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Cumplimiento de los objetivos</i>	19
Tabla 2. <i>Normograma</i>	28
Tabla 3. <i>Taller Estado del Servicio</i>	39
Tabla 4. <i>Escala de valorización</i>	43
Tabla 5. <i>Evaluación de las condiciones iniciales</i>	44
Tabla 6. <i>Niveles de cumplimiento</i>	50
Tabla 7. <i>Evaluación Estándares de Excelencia</i>	51
Tabla 8. <i>Propuestas de mejora</i>	65
Tabla 9. <i>Requerimientos de ajuste y actualización</i>	72

Lista de Figuras

Figura 1. Elección de la metodología para el mejoramiento de proceso.....	24
Figura 2. Diagrama de Metodología DMAIC.....	25
Figura 3. Principales recursos de las entidades territoriales (ET).....	26
Figura 4. Metodología del Proyecto.....	30
Figura 5. Organigrama Municipio de Bucaramanga.....	37
Figura 6.Oficina CAME de la Alcaldía de Bucaramanga.	42
Figura 7.Evaluación de las condiciones iniciales.....	48
Figura 8. Evaluación estándares de excelencia por áreas.....	52
Figura 9. Evaluación estándares de excelencia por componentes.	53
Figura 10. Evaluación estándares del componente 1.	54
Figura 11. Evaluación estándares del componente 2.	55
Figura 12. Evaluación estándares del componente 3.	56
Figura 13. Evaluación estándares del componente 4.	58
Figura 14. Evaluación estándares del componente 5.	59
Figura 15. Evaluación estándares del componente 6.	60
Figura 16. Nivel de Satisfacción primer semestre del año 2018.....	61
Figura 17. Jornadas de Capacitación.....	75
Figura 18. Jornadas de Capacitación.....	76
Figura 19. Indicadores de desempeño.	77
Figura 20. Evaluación de la calidad de la Respuesta dada a la PQRS.	78
Figura 21. Evaluación comparativa de condiciones generales	81

Figura 22. Evaluación comparativa autodiagnóstico estándares de excelencia..... 82

Figura 23. Evaluación componentes Autodiagnóstico Estándares de Excelencia..... 83

Lista de Apéndices

Los apéndices están adjuntos en el CD

Apéndice A. Taller estado del Servicio

Apéndice B. Evaluación Estándares de Excelencia

Apéndice C. Evaluación de Condiciones Generales

Apéndice D. Evaluación Final Estándares de Excelencia

Apéndice E. Evaluación Comparativa Estándares de Excelencia

Apéndice F. Política de atención al ciudadano

Apéndice G. Guía de Caracterización de los ciudadanos

Apéndice H. Proceso de evaluación del Nivel de Satisfacción

Apéndice I. Procedimiento de Comunicaciones externas e internas

Apéndice J. Plantilla para Informes comportamentales de PQRSD

Apéndice K. Plantilla para Informes semestrales del nivel de Satisfacción

Apéndice L. Metodología para la racionalización de trámites

Apéndice M. Herramienta diagnóstica NTC 6047

Apéndice N. Plan de accesibilidad

Apéndice O. Procedimiento para recibir las PQRSD de los Grupos Étnicos

Apéndice P. Plan de reconocimiento e incentivos para los servidores de la Alcaldía de Bucaramanga

Apéndice Q. Guía de Lenguaje Claro

Apéndice R. Plan de contingencia

Apéndice S. Directorio telefónico Alcaldía de Bucaramanga

Apéndice T. Capacitación Servidores Públicos de la Alcaldía de Bucaramanga

Resumen

TÍTULO: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL SERVICIO A LA CIUDADANÍA EN LA ALCALDÍA DE BUCARAMANGA.*

AUTOR: YEIMY LILIANA ROA NAVARRETE**

PALABRAS CLAVE: MEJORAMIENTO, ALCALDÍA, PROCESO, GESTIÓN, CIUDADANÍA

DESCRIPCIÓN:

La adecuada administración pública pretende mejorar la capacidad del Estado para cumplirle a la ciudadanía y a grupos de interés, en ese sentido se debe procurar el acceso a la información y ejecución de los trámites y procedimientos administrativos a todos sus beneficiarios por diferentes canales entre estos los medios electrónicos, creando escenarios de confianza en el uso de los mismos, de esta manera las entidades con mayores entornos de desarrollo obtendrán mayor grado de cualificación y capacidad de respuesta a desafíos de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y a los nuevos retos contemplados en Plan de Desarrollo 2018-2022, el cual busca que entre todos construyamos el país que queremos a través de un pacto por Colombia, con la legalidad, emprendimiento y equidad. Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto desarrolla un plan de mejoramiento asumiendo al ciudadano como eje principal, además estudia factores y tendencias en la prestación de servicio de entidades públicas mediante la metodología de ciclo de gestión PHVA para cualificar el modelo de servicio de la Alcaldía de Bucaramanga en base a hechos y datos que brindan la información precisa antes, durante y después de la ejecución de los planes, esto estimula las capacidades institucionales con buenas prácticas que simplifican los trámites, reducen los tiempos de espera y respuesta y mejoran la percepción que tienen los ciudadanos sobre la administración pública al satisfacer sus necesidades y contribuir al manejo eficiente de los recursos, que usualmente en organizaciones grandes es más compleja dada sus necesidades relacionadas con su misión.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Piedad Arenas Díaz, Ingeniera Industrial

Abstract

TITLE: IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF MANAGEMENT OF THE SERVICE TO THE CITIZENSHIP IN THE TOWN HALL OF BUCARAMANGA.*

AUTHOR: YEIMY LILIANA ROA NAVARRETE**

KEYWORDS: IMPROVEMENT, TOWN HALL, PROCESS, MANAGEMENT, CITIZENSHIP

DESCRIPTION:

The proper public administration aims to improve the State's capacity to comply with citizens and interest groups, in that sense, access to information and execution of administrative procedures and procedures should be sought for all its beneficiaries through different channels, including the media. electronic, creating scenarios of trust in the use of the same, in this way the entities with greater development environments will obtain a higher degree of qualification and ability to respond to challenges of transparency, accountability and citizen participation. Taking into account the above, this project develops an improvement plan assuming the citizen as the main axis, it also studies factors and trends in the provision of service by public entities through the PHVA management cycle methodology to qualify the service model in the town hall of Bucaramanga based on facts and data that provide accurate information before, during and after the execution of the plans, this stimulates institutional capacities with good practices that simplify procedures, reduce waiting and response times, and They improve citizens' perception of public administration by meeting their needs and contributing to the efficient management of resources, which is usually more complex in large organizations given their needs related to their mission.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Piedad Arenas Díaz, Ingeniera Industrial

Introducción

La adecuada administración pública pretende mejorar la capacidad del Estado para cumplirle a la ciudadanía y a grupos de interés, en ese sentido se debe procurar el acceso a la información y ejecución de los trámites y procedimientos administrativos a todos sus beneficiarios por diferentes canales entre estos los medios electrónicos, creando escenarios de confianza en el uso de los mismos, de esta manera las entidades con mayores entornos de desarrollo obtendrán mayor grado de cualificación y capacidad de respuesta a desafíos de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y a los nuevos retos contemplados en Plan de Desarrollo 2018-2022 el cual busca que entre todos construyamos el país que queremos a través de un pacto por Colombia, con la legalidad, emprendimiento y equidad.

La Administración Municipal de Bucaramanga 2016-2019 para dar cumplimiento a políticas del sistema de gestión de calidad, lineamientos normativos y exigencias de la comunidad en su modelo de gestión pública, establece objetivos direccionados al fortalecimiento de la Participación Ciudadana, mediante la formación, organización y el control social a través de diferentes canales de comunicación a fin de garantizar el servicio oportuno, humanizado y amable para la ciudadanía.

En ese sentido, el plan de desarrollo social y económico 2016-2019 del municipio de Bucaramanga; “Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos”, buscó acercarse a una sociedad más justa, solidaria, equitativa y democrática a partir de la participación de la ciudadanía, como garantes del manejo transparente de los recursos y como eje sustantivo para garantizar un desarrollo equitativo de los bumangueses en las dimensiones del bienestar humano ambiental, socio cultural, económico y político institucional. (Concejo de Bucaramanga, 2016).

Al mismo tiempo, la Administración municipal de la Alcaldía de Bucaramanga 2016-2019 demostró transparencia en su gestión, como resultado de ello la última encuesta bimestral de Gallup de 2017 presentó que los ciudadanos están conformes y aprueban dicha gestión en un 75%, además fue reconocida por la Cámara Colombiana de la Infraestructura (CCI) como la mejor entidad en orden municipal con mejores prácticas para la contratación de obra pública en el año 2016. (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2017)

A pesar de los logros obtenidos por este gobierno, se ha identificado que una de las principales problemáticas en Alcaldía de Bucaramanga frente a su atención y servicio a la ciudadanía, es la escasa participación y apropiación de la ciudadanía en los espacios de diálogo y construcción de ciudad por ello se han dispuesto diversas herramientas para asegurar e incentivar dicha participación en la toma de decisiones y la resolución de los problemas que afectan el bienestar común, entre ellas, la formulación del “Acuerdo de Ciudad” para decidir sobre las inversiones del municipio del año 2019, la plataforma “Tu Talento es Lo que Vale” para brindar mayor transparencia en los procesos de Selección de personal, el espacio de participación ciudadana a través de Facebook denominada “Hable con el Alcalde” y la construcción del Centro de Atención Municipal Especializado (CAME) que ofrece servicios tributarios, servicios de educación, información de programas sociales, establecimientos comerciales y la recepción de documentos y PQRSD en un solo lugar.

Para afrontar esta problemática, es necesario reinventarse constantemente y mejorar el Servicio de acuerdo con las nuevas necesidades que surjan en los ciudadanos, por lo cual se formulan unas recomendaciones al final, para fortalecer las políticas, estrategias y estímulos que promueven el Servicio de calidad en esta organización y asegurar la continuidad de las actividades planeadas.

En este contexto, la administración municipal necesita mejorar su capacidad de respuesta a nuevos desafíos contemplados en Plan de Desarrollo 2018-2022 el cual busca que entre todos construyamos el país que queremos a través de un pacto por Colombia, con la legalidad, emprendimiento y equidad, por esto debe cualificar el modelo de gestión pública estimulando las capacidades institucionales con buenas prácticas que simplifiquen los trámites, reduzcan los tiempos de espera y respuesta a fin de mejorar la percepción que tienen los ciudadanos sobre la administración pública, satisfacer sus necesidades y contribuir al manejo eficiente de los recursos.

Por lo anterior y en aras de continuar aportando en la cualificación de la administración de este municipio, conviene preguntar ¿Cómo implementar un modelo gestión que mejore la eficiencia de los servicios que brinda la Administración Municipal de Bucaramanga a los ciudadanos? en respuesta a ello y conscientes de esta necesidad el presente trabajo de práctica empresarial diseñó e implementó un plan de mejoramiento para el Proceso Gestión de Servicio a la Ciudadanía a fin de transformar los procesos de gestión de modo que se mejore continuamente el desempeño de procesos y actividades críticas del servicio al ciudadano mediante la simplificación o reducción de complejidad de los mismos, el análisis de los reprocesos, la estandarización de actividades a partir de un diagnóstico estratégico y un análisis de percepción del ciudadano soportado en la metodología de ciclo de gestión PHVA, herramienta que busca mejorar los procesos con la aplicación de sus cuatro fases; planear, hacer, verificar y actuar, a través de una revisión y aprendizaje continuo de las prácticas, reevaluando los procesos y mejorando su rendimiento.

1. Descripción del Proyecto

En este Capítulo se expone la problemática identificada inicialmente en la prestación del servicio de la Alcaldía de Bucaramanga a la Comunidad y se plantean unos objetivos para abordar estos problemas cuya ejecución se resume en la Tabla 1.

1.1 Planteamiento del problema

Contemplando el propósito, garantizar el servicio oportuno, humanizado y amable para la ciudadanía, se identificaron algunos de los factores que impactan los "momentos de verdad" es decir las situaciones en las que el ciudadano entra en contacto con la organización y crea una impresión sobre la calidad de su servicio, en este caso una imagen desfavorable sobre el servicio son: la falta de estandarización en los procesos, procedimientos y protocolos de servicio; el desconocimiento del portafolio de servicios; así como la no oportunidad en la respuesta a las solicitudes de los ciudadanos afectan la calidad, oportunidad y eficiencia de los servicios ofrecidos en la Alcaldía de Bucaramanga.

Los factores anteriores, pueden evidenciarse en el informe comportamental del tercer trimestre del año 2018 donde se radicaron 1.828 solicitudes por el módulo web de las cuales el 21.06% fueron contestadas extemporáneamente y el 3.88% de las solicitudes quedaron sin respuesta a la fecha de corte 27 de octubre de 2018, además, en el sistema de correspondencia se radicaron 20.054 solicitudes donde el 2.61% fueron respondidas de forma extemporánea y el 28.05% permanecían sin respuesta a la fecha de corte antes mencionada, esto hace que los ciudadanos

estén predispuestos negativamente con los funcionarios al momento de acceder a los servicios, asimismo estimula el desprestigio de las entidades públicas.(Rodríguez Urbina, 2018)

Con la intención de enriquecer la percepción de los ciudadanos y fortalecer el proceso de mejora continua, este proyecto se enfocó a mejorar y estandarizar los procesos y procedimientos del Proceso de Gestión de atención a la ciudadanía de la Alcaldía de Bucaramanga con la metodología PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) que permite una revisión y aprendizaje continuo de las prácticas donde se reevalúan los procesos y se consigue un mejor rendimiento. Lo anterior se hace necesario luego de evidenciarse a través de auditorías internas que las respuestas dadas a las PQRSD (Peticiónes, quejas, reclamos, sugerencias, y denuncias) no son contestadas de forma precisa y oportuna; en algunos casos los servidores públicos dan respuesta rápida sin el análisis correspondiente a fin de que no se dé por vencida la PQRSD según los términos de ley, en otras ocasiones las PQRSD son asignadas de forma incorrecta pues, no existe un flujo de información eficiente, ni claridad en la secuencia de operaciones entre las diferentes dependencias, de ahí que las solicitudes no son enviadas a la oficina competente, además se encuentra un bajo nivel de acuerdo a compromiso, conocimiento para hacer seguimiento a las PQRSD y cultura de consulta y validación de las fechas establecidas para dar respuesta como se refleja en las auditorías realizadas a los Procesos.

1.2 Objetivos

A continuación, se presentan los propósitos de la práctica empresarial.

1.2.1 Objetivo General. Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para el Proceso Gestión de Servicio a la Ciudadanía para aumentar la calidad del servicio.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía con el fin de identificar puntos críticos y posibles oportunidades de mejora.
- Formular un plan de mejoramiento del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía de la empresa a partir de los resultados del diagnóstico realizado.
- Implementar las acciones del plan de mejoramiento aprobadas por la Secretaría Administrativa.
- Elaborar un listado de requerimientos para la adecuación de la herramienta software de acuerdo a los informes generados en el Proceso de Gestión a la Ciudadanía.
- Diseñar y ejecutar un programa de capacitación al personal relacionado con los procesos en las mejoras realizadas.
- Diseñar un sistema de indicadores para evaluar el plan de mejoramiento.

1.2.3 Cumplimiento de los objetivos

En la Tabla 1 se evidencia el cumplimiento de objetivos y su lugar en el presente trabajo.

Tabla 1. *Cumplimiento de los objetivos*

Cumplimiento de objetivos

Objetivos	Evidencia del logro
Realizar un diagnóstico del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía con el fin de identificar puntos críticos y posibles oportunidades de mejora.	Capítulo 5.

Cumplimiento de objetivos

Objetivos	Evidencia del logro
Formular un plan de mejoramiento del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía de la empresa a partir de los resultados del diagnóstico realizado.	Capítulo 6.
Implementar las acciones del plan de mejoramiento aprobadas por la Secretaría Administrativa.	Capítulo 7.
Elaborar un listado de requerimientos para la adecuación de la herramienta software de acuerdo a los informes generados en el Proceso de Gestión a la Ciudadanía.	Capítulo 7.
Diseñar y ejecutar un programa de capacitación al personal relacionado con los procesos en las mejoras realizadas.	Apéndice T
Diseñar un sistema de indicadores para evaluar el plan de mejoramiento.	Capítulo 8.

2. Marco de Referencia

Partiendo de investigaciones y proyectos que han buscado solucionar el mismo problema de estudio, los siguientes marcos definen las características técnicas y teóricas bajo las cuales se orientó el presente trabajo de práctica empresarial.

En ese sentido, al considerar el modelo de servicio al cliente esencial para el desarrollo de este proyecto, se encontró que Cala Sandra (2017), elaboró un “Marco de trabajo para el mejoramiento de las condiciones del servicio al cliente en la cafetería administrada por la sección de comedores de la Universidad Industrial de Santander”, allí plantea que la calidad del servicio percibido impacta en la imagen, desarrollo y crecimiento de las instituciones por tanto es necesario

identificar los factores que inciden en esta percepción usando herramientas de Análisis de causa raíz, Mapa de empatía, Mapa de Experiencia del cliente entre otros, encontrándose que los factores que más influyentes en la percepción de los clientes son el desconocimiento de las expectativas del cliente y el servicio ofrecido al cliente. Por tanto, realizar la caracterización de los usuarios es un aspecto importante ya que conduce al desarrollo de estrategias de diferenciación dirigidas al producto, la infraestructura, la reducción de tiempos de espera y a la atención del cliente.(Cala Rugeles, 2017)

Por otro lado, Moreno Cristian (2017), desarrolló un proyecto de “Mejoramiento del servicio a la fuerza de ventas de seguro generales Suramericana Sucursal Bucaramanga” donde muestra a través de un modelo de regresión lineal múltiple los momentos de verdad más influyentes en la satisfacción del cliente interno y propone hacer del recurso humano un factor diferenciador generando condiciones óptimas para la satisfacción de sus necesidades y promoviendo una cultura de liderazgo a través de capacitaciones, esta información es relevante para el diseño del plan de capacitación correspondiente al objetivo específico número 5, puesto que los resultados de este plan impactan directamente en la calidad del servicio que reciben las personas y ofrece una ventaja competitiva a la entidad.(MORENO CONTRERAS, 2017)

Finalmente, Lozano John y Mantilla José (2017), en su trabajo “Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander” realizan un diagnóstico completo de la entidad haciendo uso de herramientas como Matriz DOFA, análisis interno (PCI) y análisis externo (POAM), aportando información útil para la estandarización de actividades que disminuyo el tiempo de respuesta y aumento de 33% a 60% su porcentaje de cumplimiento, este trabajo es un insumo valioso para realizar el diagnóstico y plan de mejoramiento de los procesos misionales

en una entidad pública como la Alcaldía de Bucaramanga.(Lozano Jiménez & Mantilla Buitrago, 2017).

2.1 Marco teórico

Las organizaciones buscan aprovechar al máximo sus recursos y para alcanzar mayor productividad es necesario usar metodologías que aseguren la mejora continua. Al principio las personas realizaban el proceso de mejora continua inconscientemente, pero a medida que acumulaban conocimiento por medio de la observación, repetición y aprendizaje, lo hicieron de forma más ordenada surgiendo así técnicas que conformaron la ingeniería industrial.

El enfoque de sistemas propone que los problemas que limitan las actividades de la empresa deben ser resueltos de manera integral aplicando en conjunto, conocimientos, métodos y herramientas de la ingeniería industrial requeridas para la solución de problemas.

En este sentido, Pacheco Espejel (1991) propone el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP) que inicia con el diseño de indicadores de productividad de los procesos y luego con el análisis de estos se determinan las áreas problema para plantear soluciones.

Por otro lado, De Toro y McCabe (1997) incorpora a los clientes como eje principal de su metodología cuyas fases son: encontrar las necesidades del cliente, seleccionar los procesos clave, documentar los procesos clave, medir el rendimiento de los procesos y mejorar los procesos.

Más adelante Adesola Baines y Darlow proponen un modelo basado en perspectivas existentes que incorporan las mejores prácticas en siete pasos: evaluar la disposición para el cambio organizativo, limitar el alcance del proceso, recolectar datos, formular modelos, evaluar el rediseño de los procesos, aplicar el proceso de mejora, y revisar los cambios.

Además de usar como referencia estas metodologías destacadas en la literatura, se utilizará la metodología propuesta por Ortiz y Serrano (2013), que busca incrementar la eficiencia operativa de los procesos de servicio a través del rediseño de los mismos, partiendo de un diagnóstico estratégico, un análisis de la percepción de los clientes y un análisis desde el enfoque operativo, el cual conducirá a la selección de procesos críticos y posteriormente al análisis de las actividades críticas y su mejoramiento.

El diagnóstico parte de una fase preliminar, en donde se evalúan una serie de condiciones básicas que deben poseer las empresas de prestación de servicios como punto de partida para llevar a cabo un rediseño de sus procesos. Por tanto, si existen empresas de servicios que deseen implementar este modelo y no cuentan con las condiciones preliminares requeridas, deben abordar los prerrequisitos para lograr los resultados esperados.

En ese sentido, desarrollar un proceso de mejora continua, se debe presentar un procedimiento de trabajo donde se identifiquen las áreas críticas de los procesos y se definan actividades de mejoramiento con las técnicas de Ingeniería de la calidad para proponer soluciones adecuadas. Luego con el resultado alcanzado, se dispone de una herramienta de control para que el mejoramiento actúe como elemento gestor de la calidad y de esta forma aumente el nivel de desempeño de la organización. (González González & Michelena Fernandez, 2000).

En ese orden de ideas, el Departamento nacional de Planeación evaluó diferentes metodologías para el rediseño del proceso PQRSD y encontró que la metodología Six Sigma ofrece mayor satisfacción del ciudadano (Ver Figura 1) (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, n.d.)

Esta metodología permite a las Entidades gubernamentales mejorar sus resultados, mediante el diseño y supervisión de sus actividades, minimizando el desperdicio y los recursos utilizados, y, por tanto, aumentando la satisfacción de los ciudadanos.

Es una estrategia de mejoramiento robusta, que identifica errores y tiende a eliminar la variabilidad que impacta negativamente el proceso.

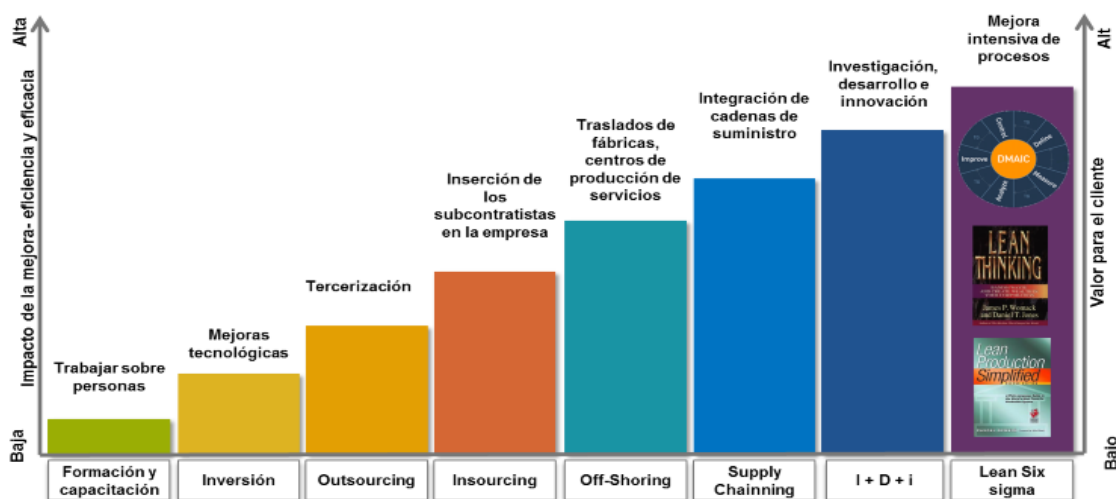


Figura 1. Elección de la metodología para el mejoramiento de proceso. Recuperado de PNSC

Lean Six Sigma es una herramienta de mejoramiento que permite obtener organizaciones eficaces y eficientes continuamente alineadas con las necesidades de los ciudadanos. Se fundamenta en el trabajo en equipo por medio de la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar), donde identifica la problemática de un proceso existente, sus causas raíces e implementa mejoras cuantificables y productividad en el proceso.

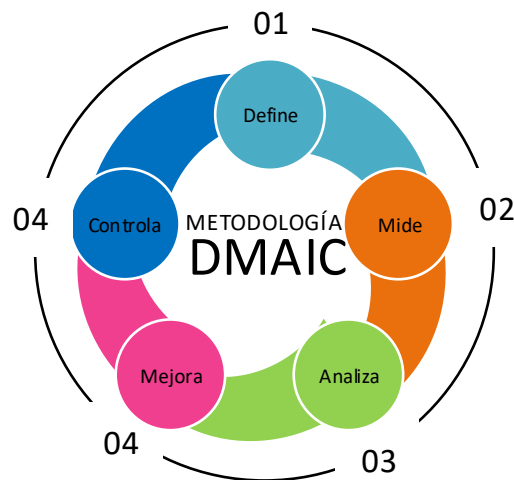


Figura 2. Diagrama de Metodología DMAIC. Recuperado de <https://www.cicerocomunicacion.es>

Como se observa en la Figura 2, en primer lugar, se define el problema a resolver tomando la información suficiente que permita obtener las necesidades de los beneficiarios. Esto es algo fundamental para continuar con el segundo paso en el cual se establecen las métricas que se deben seguir para comprobar la evolución del problema el cual es fundamental para establecer unos correctos indicadores que permitan tener un mejor conocimiento de la situación.

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo (DANE, 2012)

Habiendo establecido unas métricas a seguir que ayuden a conocer la situación en la que se encuentra el problema a resolver, se deben medir estos parámetros según la información suministrada por el proceso y establecer un seguimiento que permita más adelante poder analizar la situación.

Después se analizan las causas del problema, tras esto, se mejoran las condiciones del proceso, identificando las áreas críticas del proceso y, por último, se implementan propuestas de mejora. El desarrollo de estas mejoras depende de la disponibilidad y el uso adecuado y racional de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros con los que disponen las entidades territoriales para ejecución de actividades del ejercicio de su competencia que solucionen las necesidades insatisfechas de los habitantes del municipio de Bucaramanga relacionadas con el servicio ofrecido en la Alcaldía de Bucaramanga. (Ver Figura 3)

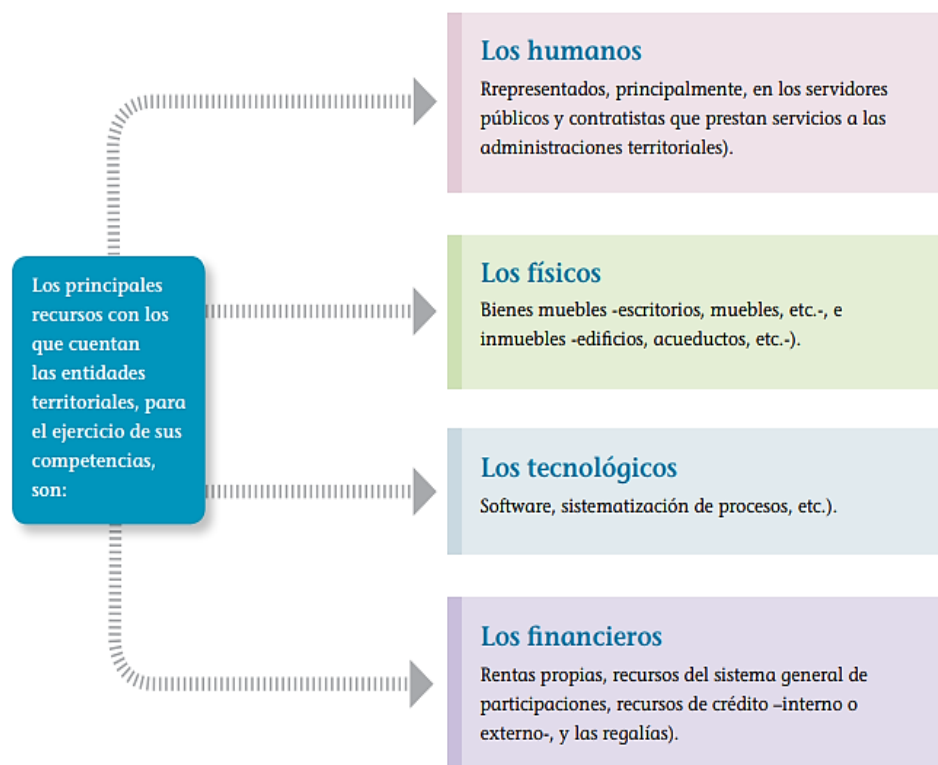


Figura 3. Principales recursos de las entidades territoriales (ET). Recuperado de La Guía para la gestión pública territorial elaborado por Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Al desarrollar el plan de mejoramiento y con el propósito de agilizar y mejorar la calidad de los servicios prestados, se realizó un listado de requerimientos y se usó como insumo en la

adecuación del software GSC (Gestión de Servicio a la Ciudadanía), para generar de manera adecuada y oportuna los informes del proceso, fortaleciendo el seguimiento a las respuestas dadas a las PQRSD lo que permite dar cumplimiento a los tiempos estipulados en la Ley 1755 de 2015 y en el Decreto 077 de 2017, además de aportar al cumplimiento de los principios de sustentabilidad, democracia, equidad y justicia social lo cual compromete a toda la organización especialmente a las áreas encargadas del Proceso de Gestión de Servicio a la ciudadanía.

Por lo anterior, este plan de mejoramiento contiene herramientas conceptuales y metodologías específicas para el seguimiento y evaluación en materia de servicio al ciudadano, así como el diseño y ejecución de un programa que capacitó a los funcionarios de las diferentes secretarías para ampliar y mejorar los conocimientos en aspectos de procesos eficientes de atención al ciudadano y así lograr homogeneización de la información que se entrega a la ciudadanía, asimismo potenció la eficiencia administrativa al generar como resultado una mayor satisfacción de la comunidad a través de la prestación oportuna y eficiente de los servicios por los diferentes canales de atención.

2.2 Marco legal

En seguida se presenta un marco de lineamientos de política pública en materia de servicio a los ciudadanos destinados al mejoramiento de la gestión pública y algunas normas referentes a procesos de participación ciudadana. (Ver Tabla 2. Normograma).

Tabla 2. *Normograma*

NORMA	CONTENIDO
Ley 489/98	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
Ley 982/05	Por la cual se establecen normas tendientes a la equiparación de oportunidades para las personas sordas y sordociegas y se dictan otras disposiciones
Ley 1474/11	Por la cual se establece el estatuto Anticorrupción
Ley 1755/15	Por medio de la cual se regula el derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo
Decreto 2623/09	Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano
Decreto 019/12	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
Decreto 2641/12	Por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011.

NORMA	CONTENIDO
Decreto 2573/14	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones
Decreto 1166/16	Por el cual se adiciona el capítulo 12 al Título 3 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1069 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho, relacionado con la presentación, tratamiento y radicación de las peticiones presentadas verbalmente
Decreto Municipal 077/17	Por medio del cual se reglamenta el ejercicio del derecho de petición ante el municipio de Bucaramanga
Decreto 1499/17	Por medio del cual se modifica el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública 1083 de 2015, en lo relacionado con el Sistema de Gestión Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG que integra los anteriores sistemas de Gestión de Calidad y de Desarrollo Administrativo.
NTC 6047 /13	La Norma Técnica Colombiana de Accesibilidad establece las especificaciones para la construcción y la adecuación de espacios físicos destinados para el acceso y el servicio de todos los ciudadanos en las entidades de Administración Pública y entes privados con función pública
CONPES 3649/10	Por medio del cual el Departamento Nacional de Planeación establece lineamientos generales y el alcance de la Política Nacional de servicio al Ciudadano

Esta normatividad permite a las entidades públicas mostrar la calidad de los servicios prestados a sus usuarios e interpretar e integrar de manera asertiva mejores prácticas en su organización, a su vez, ayudó a establecer los marcos y lineamientos de trabajo del presente proyecto.

3. Desarrollo metodológico

La metodología general del proyecto está comprendida por seis etapas de desarrollo. De esta manera la estructura planteada permitió ir desde la revisión de la literatura para su posterior ejecución y socialización de acciones de mejora, teniendo en cuenta un diagnóstico detallado donde se identificaron factores, procesos y actividades críticas del servicio al ciudadano hasta presentar los resultados en el presente documento que evidencian el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la Figura 4 se listan las etapas que conformaron la metodología, posteriormente se detalla la realización de cada una de ellas.

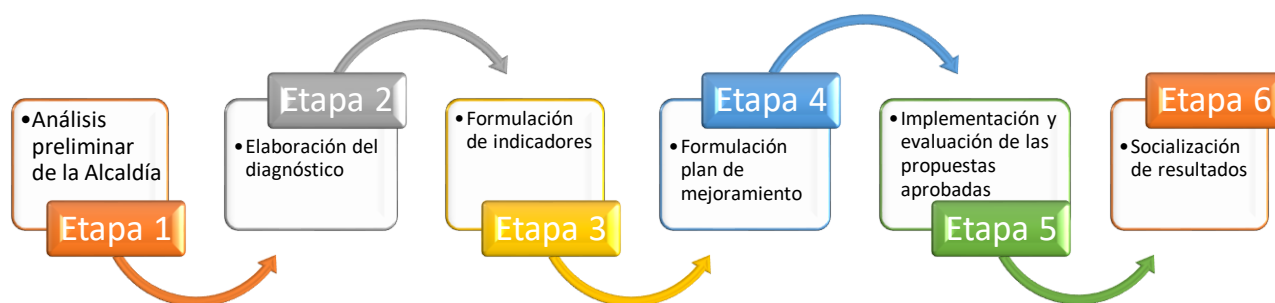


Figura 4. Metodología del Proyecto.

3.1 Etapa 1: Análisis preliminar de la Alcaldía

Esta etapa permitió la identificación de procesos y la comprensión de su relación con los objetivos organizacionales, para ello se examinó la información corporativa de la Alcaldía de Bucaramanga y se revisaron trabajos de grado con temáticas relacionadas al mejoramiento de procesos, informes de auditorías del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía y los resultados obtenidos en las encuestas de percepción ciudadana sobre los servicios ofrecidos en la Alcaldía de Bucaramanga.

Mediante la observación directa del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía de la Alcaldía de Bucaramanga en la Oficina del CAME (Centro de Atención Municipal Especializada) donde se realizaron entrevistas a directivos y personas involucradas en el proceso, se pudo conocer el Proceso de Gestión de servicio a la ciudadanía y entender la estructura de funcionamiento de la Alcaldía de Bucaramanga.

3.2 Etapa 2: Elaboración del diagnóstico

Esta etapa evaluó de forma global distintos aspectos sobre el Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía de la Alcaldía de Bucaramanga donde se utilizó la herramienta de diagnóstico “Evaluación de condiciones iniciales” diseñada por Ortiz y Serrano (2013) la cual determinó que el proceso mencionado, sí posee los requerimientos mínimos para iniciar un proceso de mejora continua y a la cual incluyó un parámetro de verificación para calificar el instrumento de evaluación.

Además, se usó una lista de chequeo basada en los estándares de excelencia en materia del servicio al ciudadano que se desarrolló en el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC) para hacer un diagnóstico más detallado frente a la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano establecida en el CONPES 3785 de 2013. Este instrumento incluye requerimientos específicos en las áreas denominadas Ventanilla hacia adentro y Ventanilla hacia afuera, que hace referencia a la intervención de los procesos internos y a la atención directa en los requerimientos de los ciudadanos respectivamente con estas herramientas se buscó identificar los factores críticos que afectan directamente la calidad del servicio en el Proceso de Gestión de Servicio a la Ciudadanía.

A su vez, la revisión documental, observaciones directas y entrevistas realizadas a funcionarios encargados de la atención al ciudadano, a la Dra. Tatiana Rodriguez Urbina Líder de Proceso de Gestión a la Ciudadanía, a la Ing. Siomara Hernández Sanchez Líder del área Calidad y a sus colaboradores encargados de auditar todas las Secretarías y dependencias de la alcaldía evaluaron las condiciones iniciales de la organización en aspectos tales como procesos, servucción, ambiente de trabajo, talento humano, los sistemas de información, los usuarios y la mejora dando como resultado el diagnóstico preliminar del Proceso de Gestión de Servicio a la Ciudadanía de la Alcaldía de Bucaramanga.

3.3 Etapa 3: Formulación de indicadores

Los indicadores dejan evidenciar el logro las acciones de mejora frente al cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas del Proceso de Gestión de Servicio a la ciudadanía,

por tanto, se convierten en uno de los elementos centrales ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación del Servicio prestado a los ciudadanos en diferentes entidades públicas.

Para evaluar la gestión interna del Proceso de Gestión de Servicio a la ciudadanía se construyó un sistema de indicadores que fue validado con la Dra. Tatiana Rodriguez Urbina Líder de Proceso de Gestión a la Ciudadanía y la Ing. Siomara Hernández Sanchez Líder del área de Calidad y soportó la evaluación del estado inicial del Proceso y las acciones de mejora aprobadas según parámetros establecidos por la organización.

3.4 Etapa 4: Formulación del plan de mejoramiento

En esta etapa, se hizo un análisis de la información obtenida a través de las observaciones realizadas, los problemas encontrados en el diagnóstico y los resultados de las evaluaciones de satisfacción. De esta manera se priorizaron las áreas críticas a mejorar y se generaron propuestas con los funcionarios para mejorar los estándares de servicio y la efectividad de los procesos.

Además, se asignaron responsables para la puesta en marcha y la ejecución de cada tarea de racionalización normativa, administrativa, tecnológica u otras acciones descritas para la consecución de los objetivos. Así mismo, se definieron los materiales, recursos humanos, tiempo necesario para la ejecución de las actividades propuestas, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de estas.

En ese sentido, se dio a conocer el plan de mejoramiento a la Dra. Tatiana Rodriguez Urbina Líder de Proceso de Gestión a la Ciudadanía y a la Ing. Siomara Hernandez Sanchez Líder del área Calidad para su aprobación de manera tal que se pudiera alcanzar los resultados planificados y la mejora continua del sistema al incorporar acciones que permitan el control y seguimiento de

las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas.

3.5 Etapa 5. Implementación y evaluación de las propuestas aprobadas

Luego de conocer las acciones de mejora aprobadas por la Secretaría administrativa se hizo un análisis de la capacidad de la organización para poner en marcha dichas actividades de tal modo que se aprovechará los recursos disponibles y no se viera afectado el servicio.

En ese sentido, se gestionó los recursos necesarios ante la Dra. Tatiana Rodriguez Urbina Líder de Proceso de Gestión a la Ciudadanía, la Ing. Siomara Hernandez Sanchez Líder del área Calidad, la Ing. Elsa Milena Manrique delegada de la Oficina Asesora TIC, funcionarios competentes que apoyaron la implementación, después se ejecutaron las actividades propuestas donde se observó de manera detallada los cambios realizados en el proceso y se evaluó el avance del plan de mejora con el sistema de indicadores haciendo uso de herramientas de gráficos de control, listas de chequeo y encuestas.(Ver Apéndices C y D)

Así mismo, se socializó las acciones de mejora propuestas a las personas involucradas en el Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía a fin de generar mayor compromiso, garantizar continuidad de las actividades planeadas y obtener resultados favorables en cuanto a operabilidad, flexibilidad y eficiencia.

3.6 Etapa 6. Socialización de resultados

Por último, se organizó una reunión con la líder del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía, la tutora del proyecto y el Secretario Administrativo, espacio donde se dio a conocer los resultados esperados y los resultados alcanzados en las actividades de mejora propuestas para abordar problemas relacionados al servicio ofrecido en los diferentes trámites y procedimientos de la Alcaldía de Bucaramanga.

4. Descripción de la Alcaldía

En esta sección se describe a la Alcaldía de Bucaramanga en cuanto a lineamientos estratégicos y estructura organizacional que fijaron el rumbo de las acciones de gobierno, como se puede ver en su página oficial bajo su razón social de Municipio de Bucaramanga. (*El atril – Nuestra Alcaldía*, 2018)

4.1 Misión

El Municipio de Bucaramanga es una entidad territorial encargada de asegurar el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes garantizando el acceso a oportunidades y al desarrollo del ser humano como eje fundamental de la sociedad, con sentido de responsabilidad

frente a las generaciones futuras, cumple su propósito promoviendo la participación ciudadana, con valores, principios y transparencia en su gestión.

4.2 Visión

En el año 2019, Bucaramanga habrá recuperado los principios de la democracia, basados en la Lógica, la Ética y Estética, a partir de la participación activa y solidaria de la ciudadanía, como garantes del manejo transparente de los recursos y como eje sustantivo para garantizar un desarrollo equitativo de los bumanguenses en las dimensiones del bienestar humano ambiental, sociocultural, económico y político institucional.

4.3 Política de calidad

El Municipio de Bucaramanga es ente territorial encargada del desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, basado en la efectividad, transparencia y legalidad, prestando oportuna y eficientemente servicios a los diferentes sectores de la comunidad, acorde a las necesidades de la ciudadanía, las exigencias del medio y el cumplimiento de la Constitución y las Leyes, fomentando el autocontrol y la autogestión, para alcanzar la satisfacción de los usuarios.

Centrada en un sistema de gerencia participativa, garantizando la identificación y la prevención de las condiciones y factores que afectan la salud y seguridad de los servidores públicos, para garantizar un ambiente de trabajo adecuado, el uso eficiente de los recursos y el compromiso para estar a la vanguardia en conocimientos, técnicas y metodologías que contribuyan al desarrollo de la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión y Control.

4.4 Organigrama

A través del Decreto No. 0172 del 05 octubre de 2001 se establece la Estructura Administrativa del nivel central del municipio de Bucaramanga que se muestra en la Figura 5.

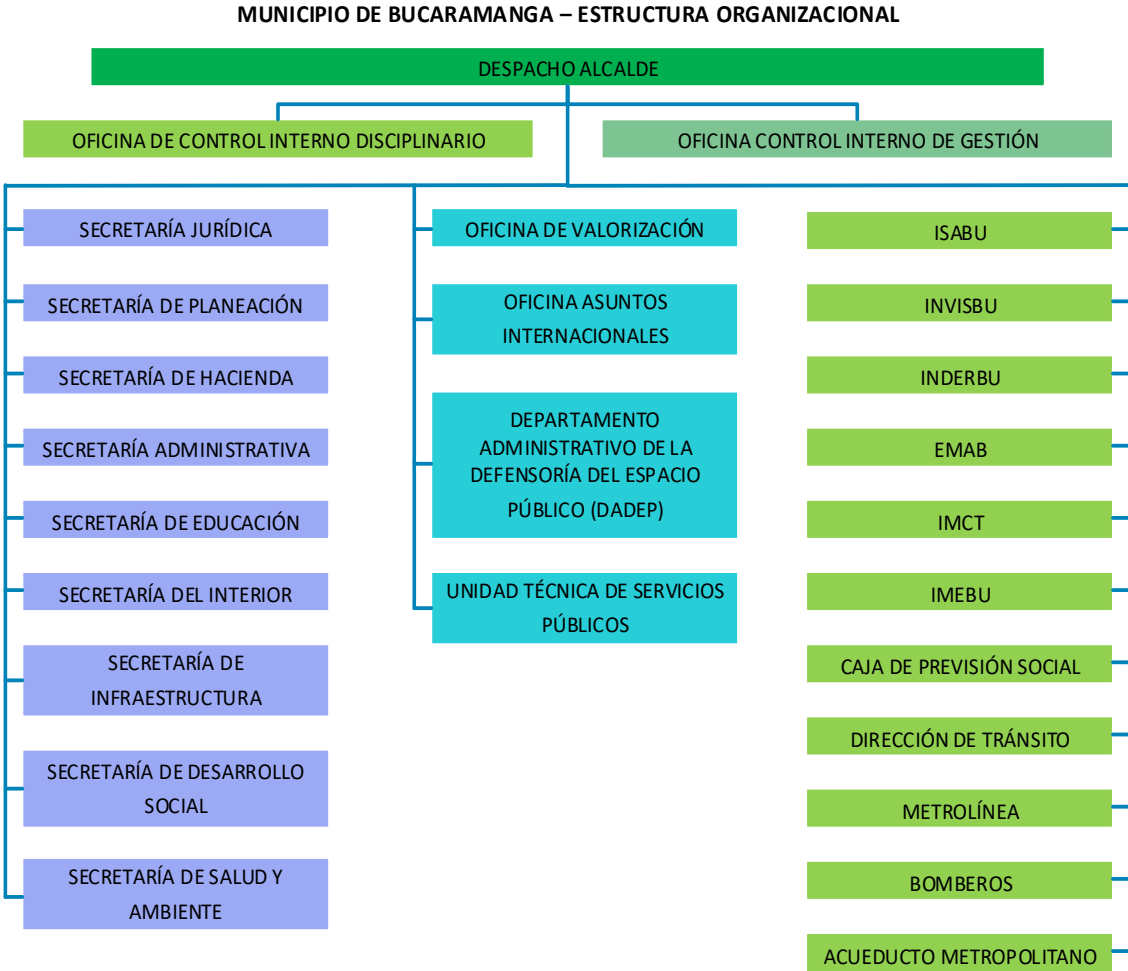


Figura 5. Organigrama Municipio de Bucaramanga. Recuperado del Estudio Técnico elaborado por el Instituto de Altos Estudios para el Desarrollo Municipal IDEM.

5. Evaluación del Proceso

Como se mencionó en el desarrollo metodológico, para llevar a cabo el diagnóstico inicialmente se hizo una revisión documental a fin de tener una idea de las características del Proceso de Gestión de Servicio a la ciudadanía y de los objetivos de la organización contenidos en la misión, visión, políticas y plan de desarrollo que guían la toma de decisiones en todos los Procesos de la Alcaldía de Bucaramanga.

Después, se hizo observación directa y con el apoyo de los líderes de los procesos se hizo una evaluación de las condiciones iniciales del Proceso y del cumplimiento de los estándares de excelencia propuestos por el Departamento Nacional de Planeación en el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC).

5.1 Percepciones del personal

Luego de hacer una revisión documental, se estudió el modelo del servicio de la Alcaldía de Bucaramanga y su implementación a partir de 21 de agosto de 2018 en el Centro de Atención Municipal especializada (CAME), el cual busca acercar la Alcaldía a la comunidad, siendo su principal objetivo mejorar de manera significativa la atención al ciudadano y optimizar la gestión administrativa a nivel interno.

Este modelo se dio a conocer por la Ing. Siomara Hernández Sánchez en una serie de capacitaciones en las que se hizo acompañamiento los días 8, 12, 18 y 19 de septiembre de 2018 de 5 a 7 pm. Allí se pudo indagar a través de un taller (Ver Apéndice A) la percepción de los

funcionarios públicos de la Alcaldía de Bucaramanga sobre el Modelo de servicio el cual consistía en responder cuatro preguntas del estado del servicio que se contestaron desde una perspectiva grupal y cuyas respuestas se relacionan en la Tabla 3.

Tabla 3. *Taller Estado del Servicio*

PREGUNTA	RESPUESTAS
1 ¿Cuáles aspectos están funcionando en el servicio de la Alcaldía de Bucaramanga?	<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilidad del funcionario para atender. • El ejercicio de formación a la ciudadanía • Hay mejor organización y eso ha generado descongestión en los procedimientos y trámites • Comodidad • Ambiente • Atención centralizada • Recurso Humano • Orden en la atención al ciudadano • Digitalización de toda la correspondencia que ingresa a la Alcaldía • Tecnología
2 ¿Cuáles aspectos no funcionan en el servicio de la Alcaldía de Bucaramanga?	<ul style="list-style-type: none"> • Hace falta más información internamente • Capacitación al usuario • No funciona el digiturno a veces • Sacar un informe de la gente que se atiende • Pausas activas necesarias para brindar una mejor atención • No hay actualización de herramientas de trabajo, equipos de cómputo moderno • La comunicación

PREGUNTA**RESPUESTAS**

- Faltan suministros oportunos
- Falta socialización de los procesos que se están realizando
- Faltan líneas telefónicas para una mejor comunicación
- No hay claridad en la línea de mando o supervisión-organigrama CAME
- El sistema de calificación es imparcial.
- Falta de socialización a persona encargada de entrega de fichos

3 ¿Qué sentimientos genera lo que no funciona?

- Impotencia
- Estrés
- Limitantes de tiempo
- Preocupación
- Inconformismo
- Nervios
- Tristeza
- Desanimo
- Mal genio
- Confusión
- Rabia

4 ¿Cuáles son las acciones que se pueden identificar para mejorar el servicio de la Alcaldía de Bucaramanga?

- Capacitación jefes
- Motivación a los funcionarios
- Respeto a los funcionarios
- Socializar el buen trato a los ciudadanos
- Herramientas de trabajo de última tecnología
- Mejorar los procesos administrativos
- Mejorar comunicación con los funcionarios

PREGUNTA**RESPUESTAS**

- Tener en cuenta las sugerencias de los funcionarios
- Mejor relación de los jefes con los subalternos
- Capacitación en horas laborales
- Identificar en cada cubículo a que secretaría pertenece
- Trato humano con el servidor publico
- Retroalimentación para mejorar la atención al ciudadano
- Integración permanente del equipo de trabajo incluyendo a los jefes
- Que los jefes no den prioridad a un ciudadano que no tiene la condición de prioritario

Como resultado de este taller se obtuvo información que facilitó la identificación del ciclo del servicio, así como de los momentos de verdad críticos. En este marco también se estudió en el CAME los tipos de beneficiarios que se pueden presentar y la gestión que se debe realizar de acuerdo con los protocolos del servicio establecidos en el modelo del Servicio de la Alcaldía de Bucaramanga para cada trámite y servicio incluido en el portafolio de servicios.

Así mismo, se identificó los canales de atención utilizados por los ciudadanos para realizar trámites, solicitar servicios, requerir información, pedir orientación o asistencia relacionada con el quehacer de la Alcaldía municipal de Bucaramanga. Estas preferencias permiten reconocer las fortalezas y debilidades de los canales en relación a la buena comunicación que se debe brindar a los ciudadanos. De hecho, bien gestionadas estas herramientas combinadas con nuevas tecnologías pueden ayudar a una atención rápida y eficaz que refuerce la confianza de los usuarios.

5.2 Diagnóstico inicial del Proceso

Como resultado de un Proyecto que pertenece a la línea estratégica del Plan de Desarrollo 2016-2019 “Gobierno de las ciudadanas y los ciudadanos” se desarrolló un nuevo modelo de atención a la ciudadanía, que buscaba acercar la Alcaldía a la comunidad y mejorar la atención al ciudadano, este se puso en funcionamiento a partir del 25 de Julio de 2018 en el Centro de Atención Municipal Especializado CAME (Ver Figura 6), donde se ofrece una atención personalizada a los ciudadanos e integración de oferta institucional en cuanto a servicios tributarios, servicios de educación, información de programas sociales, establecimientos comerciales y la recepción de documentos y PQRSD.

Mediante observaciones directas en el CAME y entrevistas realizadas a los líderes en el Proceso de Gestión de Atención a la Ciudadanía se indagó sobre la percepción que tenían de la prestación del Servicio al ciudadano en los diferentes procesos, y sobre las áreas, procesos y/o actividades que consideraban críticos para el Proceso de Gestión de Atención a la Ciudadanía.



Figura 6. Oficina CAME de la Alcaldía de Bucaramanga. Recuperado de: <https://www.bucaramanga.gov.co>

Después de tener un panorama preliminar del Proceso de Gestión de Servicio a la ciudadanía, a través de un taller realizado con los líderes de los Procesos se expuso la herramienta de evaluación de condiciones iniciales diseñada por Ortiz y Serrano (2013) en el libro “Mejoramiento de Procesos en Empresas de prestación de Servicios”, y adaptada por Lozano y Mantilla (2017) en el trabajo de grado “Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal de Santander”, con una escala de calificación (Ver Tabla 4) para valorar el grado de cumplimiento de cada ítem. Si al calificar la escala (Si/No) da como resultado un porcentaje mayor al 70% según Ortiz y Serrano (2013), se determina que el Proceso de Gestión a la ciudadanía de la Alcaldía de Bucaramanga posee los requerimientos mínimos para iniciar un proceso de mejora continua. (Ortiz & Serrano, 2013).

Tabla 4. *Escala de valorización*

VALORACIÓN	
No se cumple	0
En proceso de gestión	1
Se cumple parcialmente	2
Se cumple en alto grado	3
Se cumple plenamente	4

Nota: Tomada de Lozano y Mantilla (2017).

Posteriormente cada líder calificó los 43 ítems de la lista de chequeo agrupados en 7 categorías: los procesos, la servucción (producción del servicio), el ambiente de trabajo, el talento humano, los usuarios, los sistemas de información y la mejora, que luego se promediaron en conjunto con

observación directa para consolidar estas calificaciones en la Tabla 5 que se muestra a continuación:

Tabla 5. *Evaluación de las condiciones iniciales*

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR		SI/NO	VALORACIÓN	
			0-4	%
Procesos			71%	
1	Existe un enfoque basado en procesos en la organización	Si	3	75%
2	Los procesos de la Alcaldía de Bucaramanga están identificados	Si	3	75%
3	Todos los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización	Si	4	100%
4	Los procesos están documentados de manera adecuada	Si	2	50%
5	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada	Si	2	50%
6	Existen responsables de medir los procesos	Si	3	75%
7	Los procesos se controlan	Si	3	75%
Servucción (Producción de Servicio)			42%	
8	La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada	Si	3	75%
9	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo a la demanda	Si	2	50%
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad es la adecuada	Si	2	50%
11	La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación	Si	2	50%
12	La Alcaldía de Bucaramanga cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior	No	0	0%
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones	Si	1	25%

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR		SI/NO	VALORACIÓN	
			0-4	%
Ambiente de trabajo				67%
14	La Alcaldía de Bucaramanga presenta orden y aseo en sus instalaciones	Si	3	75%
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio	Si	3	75%
16	Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio	Si	2	50%
17	La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización	Si	2	50%
18	La Alcaldía de Bucaramanga tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	Si	3	75%
19	Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la institución	Si	3	75%
Talento humano				43%
20	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización	No	1	25%
21	Se capacita el personal involucrado en el desarrollo del proceso	Si	2	50%
22	Se cuenta con manuales de funciones y de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	No	2	50%
23	El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio	No	0	0%
24	Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos	Si	2	50%
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos	Si	2	50%

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI/NO	VALORACIÓN	
		0-4	%
26 Se cuenta con una base de datos de los funcionarios de la organización	Si	3	75%
Usuario		40%	
27 Existe un programa de servicio al ciudadano, claramente establecido	No	2	50%
28 Se resuelven los problemas y las quejas de los usuarios de manera oportuna	Si	2	50%
29 Se hace seguimiento a los ciudadanos de manera continua	Si	1	25%
30 Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción	Si	2	50%
31 Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del usuario	Si	1	25%
Sistemas de información		59%	
32 Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas de la Alcaldía de Bucaramanga	Si	3	75%
33 Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que faciliten la actuación constante del sistema	Si	3	75%
34 El sistema de información de la Alcaldía de Bucaramanga está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable	Si	2	50%
35 Los equipos y software con que cuenta la Alcaldía de Bucaramanga hacen que se maneje adecuadamente la información existente	Si	3	75%
36 El personal de la Alcaldía de Bucaramanga está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información	Si	2	50%

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	SI/NO	VALORACIÓN	
		0-4	%
37 La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones	Si	1	25%
Mejora			67%
38 Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades	Si	2	50%
39 Se tienen en cuenta los indicadores clave de la Alcaldía de Bucaramanga para realizar el proceso de mejora	Si	2	50%
40 La Alcaldía de Bucaramanga ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos	Si	3	75%
41 Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de estos	Si	3	75%
42 La Alcaldía de Bucaramanga cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocido por todo el personal	Si	2	50%
43 Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la Alcaldía	Si	3	75%
Porcentaje del nivel de cumplimiento		88%	56%

Nota: Adaptado de Ortiz y Serrano (2013).

En esta valoración preliminar, se encontró que el Proceso de Gestión a la Ciudadanía de la Alcaldía de Bucaramanga cumplía con un **88%** de los requisitos, esto indica que se cuenta con un enfoque en procesos y permite dar continuidad al análisis para el mejoramiento de los procesos.

De manera global se observa un nivel de cumplimiento del 56%, donde las categorías Ambiente de Trabajo, Procesos y Mejora tuvieron el desempeño más alto con un cumplimiento de 66.67%, 64% y 62.5% respectivamente (Ver Figura 7), a pesar que se tenían identificados y documentados los procesos, estos se encontraban desactualizados y se hacía necesario ajustarlos de acuerdo a las

nuevas metas contempladas en el Plan Anticorrupción y a los cambios generados con el nuevo modelo de servicio en el Centro de Atención Municipal Especializado CAME, por otro lado aunque existen funcionarios encargados de medir los procesos, no se estaba realizando a tiempo esta medición y como resultado el seguimiento no era oportuno, esto impedía que se adelantaran las acciones correctivas necesarias para el mejoramiento del proceso.

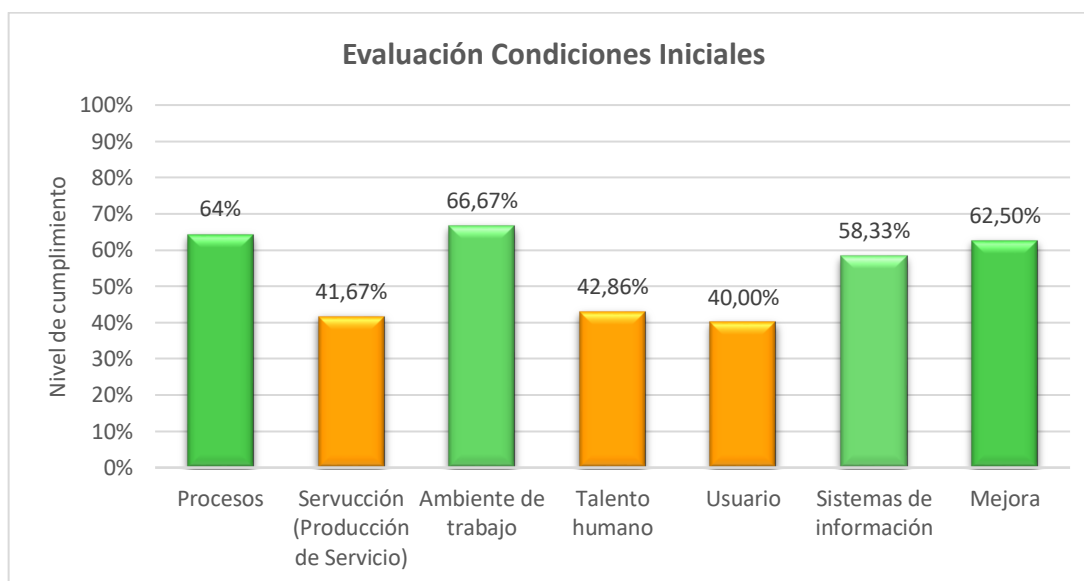


Figura 7. Evaluación de las condiciones iniciales.

Por otra parte, las categorías de Servucción, Talento Humano y Usuarios, orientaron en primera instancia la formulación y el desarrollo de actividades e iniciativas para plan de acción, ya que su desempeño tuvo una valoración de 41.67%, 42.86% y 40% respectivamente (Ver Figura 7), esto reflejaba un bajo grado de madurez; resultado del bajo compromiso y participación de los funcionarios al no reconocer la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio, lo cual es indispensable en la prestación del mismo, dado que el primer contacto que tiene el ciudadano con la organización es el servicio recibido.

Además, no se contaba con un plan de contingencia que garantizará la prestación del servicio ante una demanda superior, ni con tecnologías que permitieran la prestación de un servicio de

calidad, así mismo, los funcionarios de la Alcaldía de Bucaramanga no manejan de manera adecuada y eficiente los sistemas de información lo cual limita la toma de decisiones en la organización.

Luego realizar la evaluación de las condiciones iniciales, se buscó complementar con un diagnóstico más detallado que reflejará el estado actual de la Alcaldía de Bucaramanga frente a la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano establecida en el CONPES 3785 de 2013, en ese sentido se usó como insumo para el desarrollo de la segunda herramienta de evaluación (Ver Apéndice B), la hoja de ruta referente a los estándares de excelencia en materia del servicio al ciudadano que desarrollo el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC) y como modificación de se incluyó la escala de calificación usada en la herramienta diagnóstico de Condiciones iniciales (Ver Tabla 4).

Esta herramienta tiene componentes que incluyen variables o requerimientos específicos y se dividen en dos áreas denominadas Ventanilla hacia adentro, que hace referencia a la intervención de los procesos internos y Ventanilla hacia afuera que corresponde a la atención directa en los requerimientos de los ciudadanos.(Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, 2013).

La calificación de este instrumento se hizo con la opinión de la Dra. Tatiana Rodriguez Urbina Líder de Proceso de Gestión a la Ciudadanía, la Ing. Siomara Hernández Sanchez Líder del área Calidad y sus colaboradores encargados de auditar todas las Secretarías y dependencias de la Alcaldía Bucaramanga a fin de reducir los sesgos que se pudieran presentar y dar un juicio confiable sobre el estado actual del proceso.

Es importante aclarar que se tomaron como parámetros de lectura la escala elaborada por la Veeduría Distrital (Ver Tabla 6), que permite identificar el nivel de avance de la entidad con respecto a los componentes y requerimientos establecidos para la gestión de servicio al ciudadano.

Tabla 6. *Niveles de cumplimiento*

NIVEL DE CUMPLIMIENTO

Porcentaje	Cumplimiento	Alcance
80%-100%	Alto	Los aspectos evaluados han alcanzado niveles deseados. Deberán crearse acciones que permitan mantener esta calificación en la gestión de Servicio a la Ciudadanía.
60%-79%	Medio	Los aspectos señalados se encuentran en alerta, se deben definir e implementar acciones de impacto para el mejoramiento de la gestión de Servicio a la Ciudadanía.
0%-59%	Bajo	Existen oportunidades de mejoramiento, debe darse atención especial a estos aspectos. Se deben priorizar las acciones de gestión de Servicio a la Ciudadanía.

Nota: Metodología adaptada del PSNC del DNP. Elaboración Veeduría Distrital

En ese sentido cada funcionario evaluó los criterios de las dos áreas denominadas Ventanilla hacia adentro y Ventanilla hacia afuera, los resultados obtenidos se promediaron y consolidaron en una sola calificación (Ver Apéndice B), en la Tabla 7 se muestran los resultados globales de estos estándares.

Tabla 7. Evaluación Estándares de Excelencia

EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE EXCELENCIA

VENTANILLA HACIA ADENTRO		
Componente	Módulo	Cumplimiento
1. Fortalecimiento de los arreglos institucionales.	1. Nivel directivo y estratégico	65%
	2. Nivel planeación	75%
	3. Nivel técnico	50%
2. Mejora de trámites, procesos y procedimientos internos	1. Sistema de gestión de calidad	8%
	2. Área de gestión de la información	75%
	3. Etapa de identificación	42%
	4. Etapa de atención a peticiones	65%
	5. Etapa de optimización de procesos internos	50%
3. Servidores públicos comprometidos con la excelencia en la prestación de los servicios	1. Generalidades para la entidad	50%
	2. Alistamiento de servidores en canales de atención	29%
Porcentaje del nivel de cumplimiento		51%
VENTANILLA HACIA AFUERA		
Componente	Módulo	Cumplimiento
4. Cobertura y fortalecimiento de canales de acceso	1. Acceso a partir de múltiples canales integrados	21%
	2. Estrategias de gestión en la atención a través de canales virtuales	44%
5. Certidumbre	1. Lenguaje claro	25%
	2. Seguimiento al servicio	63%
	3. Módulo de información pública	100%
6. Cumplimiento de expectativas y experiencia de servicio		57%
Porcentaje del nivel de cumplimiento		52%
PORCENTAJE TOTAL DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO		51%

Nota: Metodología adaptada del PSNC del DNP. Elaboración propia

De acuerdo con este instrumento el nivel de cumplimiento era del 51%, frente a características generales de la cultura de servicio al ciudadano y mejores prácticas internacionales a causa de la baja madurez en ventanilla hacia adentro con un 51% y en Ventanilla hacia afuera con un 52% (Véase Figura 8).

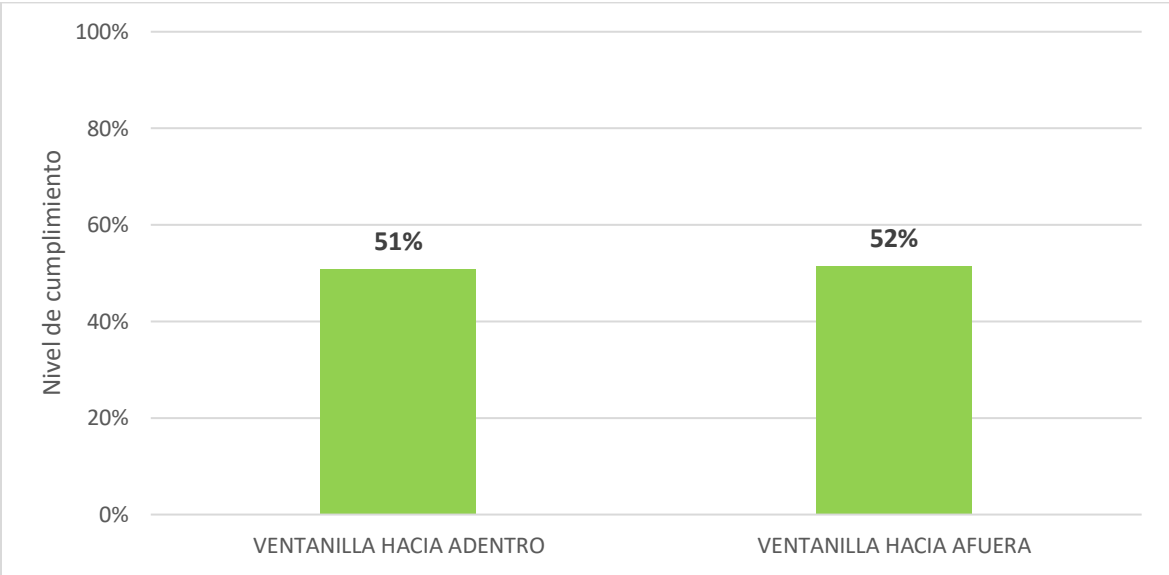


Figura 8. Evaluación estándares de excelencia por áreas.

Estos resultados se deben a que ningún componente había alcanzado los niveles de cumplimiento deseados por la organización (Véase Figura 9). Así mismo revela que el 67% de los componentes requieren especial atención lo que implica priorizar las acciones de mejora en los componentes 2, 3, 4 y 6 de manera que se alcance una cultura de servicio a la ciudadanía que fortalezca los procesos y procedimientos para la atención al ciudadano.

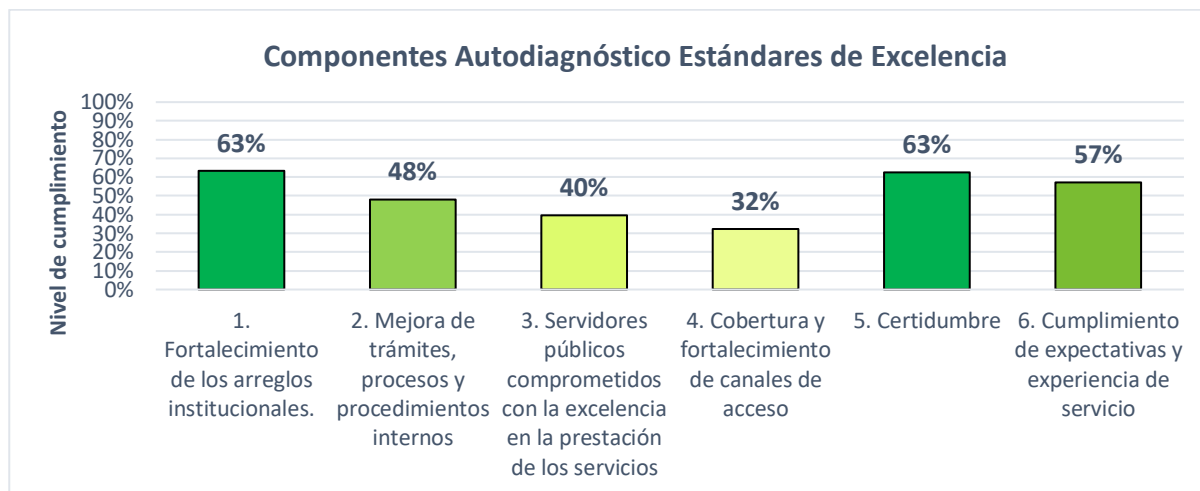


Figura 9. Evaluación estándares de excelencia por componentes.

En el proceso de evaluación del cumplimiento de los lineamientos de la Política Pública de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano se encontraron en los seis componentes los siguientes hallazgos que se presentan a continuación:

Componente 1. Fortalecimiento de los arreglos institucionales: Se encontró que la organización destinó recursos financieros, humanos y físicos para la creación del Centro de atención Municipal Especializado – CAME, el cual tiene a disposición de los ciudadanos una amplia oferta institucional con atención personalizada, además, cuenta con mecanismos de seguimiento y evaluación articulados con el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

Sin embargo, había que adelantar acciones para la creación u optimización de procesos y procedimientos de cara a la ciudadanía y formular iniciativas para la implementación, actualización y funcionamiento de la política institucional de servicio a la ciudadanía, ya que estos no estaban alineados al nuevo modelo del servicio brindado en el CAME.

También, se observó que no existe ningún funcionario público que actúe como defensor del ciudadano. Además, no se estaba reportando oportunamente la información requerida por el área responsable de liderar la gestión de servicio a la ciudadanía, lo que entorpecía la consolidación de

las estadísticas del servicio y por ende el proceso de toma de decisiones en toda la organización, estas situaciones hacían que la categoría de nivel técnico tuviera un desempeño del 50% lo que representa un bajo Nivel de cumplimiento (Ver Figura 10).

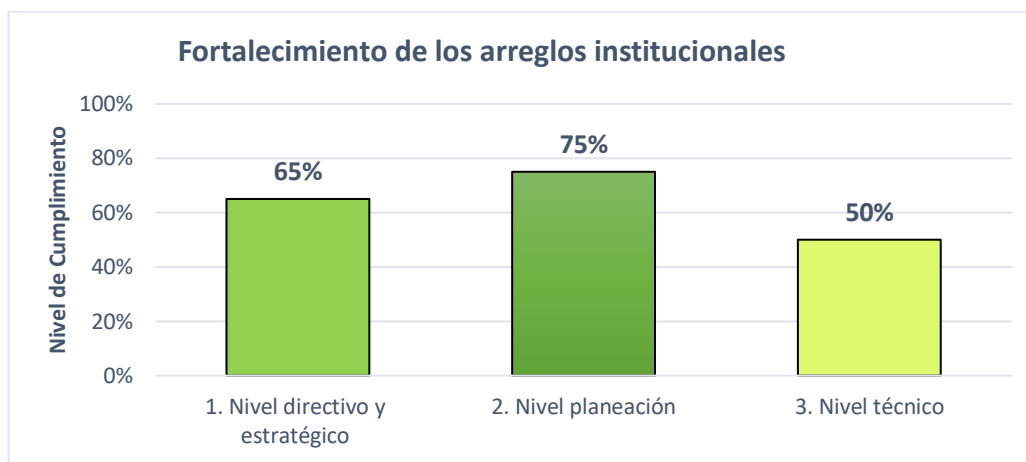


Figura 10. Evaluación estándares del componente 1.

Componente 2. Mejora de trámites, procesos y procedimientos internos: La organización tiene implementado un programa de gestión documental que a su vez está articulado al sistema de información dispuesto para el servicio a la ciudadanía en los diferentes canales de atención, sin embargo, no tiene un sistema de acceso en la página web para personas de baja visión, ni se dispone de un enlace para convertir la información a otros lenguajes, lenguas o dialectos.

Aunque se tiene una caracterización de los ciudadanos para el diseño y entrega trámites y servicios, estos no cumplen con las expectativas de los ciudadanos pues no se ha establecido una segmentación de estos usuarios, por lo cual no se ha podido agrupar la oferta de trámites y servicios para los diferentes perfiles ni establecer canales apropiados para ofrecer servicios.

Por otro lado, no hay claridad y oportunidad al resolver las peticiones que la ciudadanía formula, pues en algunos casos los servidores públicos daban respuesta rápida sin el análisis correspondiente a fin de que no se diera por vencida la PQRSD según los términos de ley, en otras

ocasiones las PQRSD eran asignadas de forma incorrecta pues, no existía un flujo de información eficiente, ni claridad en la secuencia de operaciones entre las diferentes dependencias, de ahí que las solicitudes no eran enviadas a la oficina competente.

Además, no se cuenta con una matriz de riesgos de la implementación de la política de servicio al ciudadano como parte de su plan de acción, ni se documentaban las iniciativas, buenas prácticas, advertencias o fallas evidenciadas en la implementación de la política institucional.

Por último, la organización tiene incorporado en el Sistema de Gestión de Calidad SGC los procesos y procedimientos, pero no se da cumplimiento a los lineamientos normativos que rigen el servicio al ciudadano en temas de Accesibilidad a través de medios físicos y electrónicos, reportes y cualificación de funcionarios públicos.

Por todo lo anterior, las categorías: sistema de gestión de calidad, etapa de identificación y etapa de optimización de procesos internos con 8%, 42% y 52% respectivamente tienen un Nivel de cumplimiento bajo. (Ver Figura 11).

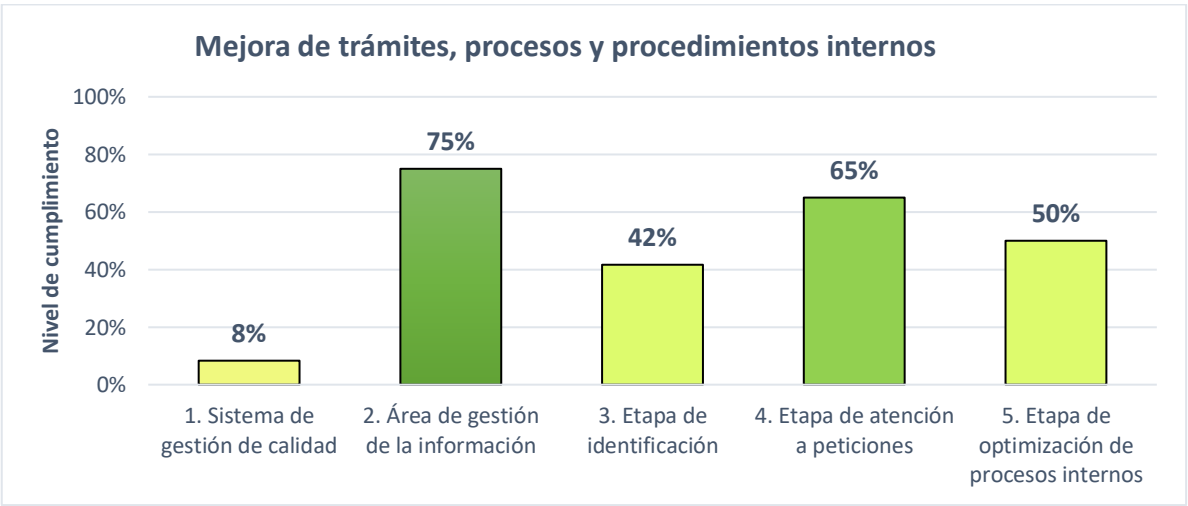


Figura 11. Evaluación estándares del componente 2.

Componente 3. Servidores públicos comprometidos con la excelencia en la prestación de los servicios: La organización no cuenta con personal altamente cualificado y con competencias

comportamentales, académicas y funcionales que permitan la implementación de la política institucional de servicio a la ciudadanía por lo cual es importante sensibilizar y socializar la política de servicio en todos los niveles de la entidad que tengan contacto directo o indirecto con la ciudadanía, sin embargo cuando los funcionarios son citados de forma libre a estas jornadas de capacitación no asisten a menos que se les ofrezca un incentivo o en su defecto que en la citación se diga que la asistencia es de carácter obligatorio. Además, no se hace un análisis periódico de la suficiencia del talento humano asignado a cada uno de los canales de atención ni se cuenta con un plan de incentivos para los funcionarios públicos. (Ver Figura 12).

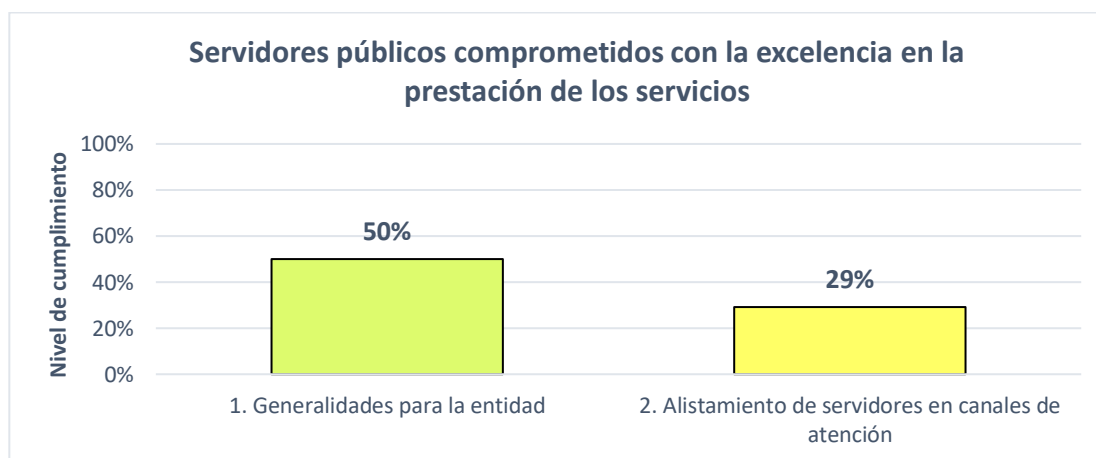


Figura 12. Evaluación estándares del componente 3.

Componente 4. Cobertura y fortalecimiento de canales de acceso: Se encontró que los canales de atención están integrados en el Software de Gestión de servicio a la Ciudadanía GSC para la atención, procesamiento y respuesta a la ciudadanía. Aunque el ciudadano puede escoger uno o más de un canal para su interacción con la organización, esta no garantiza la atención por el canal telefónico ya que al intentar establecer comunicación a través del conmutador 633 700 Ext. 118 y 119 no siempre se obtuvo respuesta y cuando se pidió dirigir la llamada a una dependencia específica desconocían el número de la extensión y dirigían la llamada a otra extensión que no era

contestada, sin embargo se observó que en estas extensiones dan información sobre algunos trámites y servicios que ofrece la Alcaldía.

Así mismo se observó que el canal telefónico y virtual la Alcaldía de Bucaramanga no cuenta con herramientas para servir a población con discapacidad auditiva a través de los diferentes canales habilitados como el Centro de Relevo.

Por otra parte, la organización no tiene reglamentado un procedimiento para gestionar peticiones en otras lenguas o dialectos según lo establecido en el Decreto 1166 de 2016, ni dispone de mecanismos multilingües en sus canales de atención por lo que el o los servidores públicos encargados de realizar este trámite no tienen establecidos y definidos tiempos, formatos ni criterios específicos para la atención de estos requerimientos.

En cuanto accesibilidad en medio físico no se ha dado cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Decreto 103 de 2015 en su artículo 14° sobre accesibilidad a espacios físicos para población en situación de discapacidad, la cual obliga con el cumplimiento de la Norma Técnica Colombiana 6047 respecto de la Accesibilidad al medio físico, en la que se determina el establecimiento de condiciones que posibiliten el acceso y salida de los ciudadanos en las edificaciones con independencia de la presencia de condiciones de discapacidad.

Con todo esto, es evidente que las categorías de este componente reflejarán un bajo nivel de cumplimiento (Ver Figura 13), de ahí que el nivel de desarrollo de este componente fue de solo el 32%, siendo este el más bajo de los seis componentes analizados.

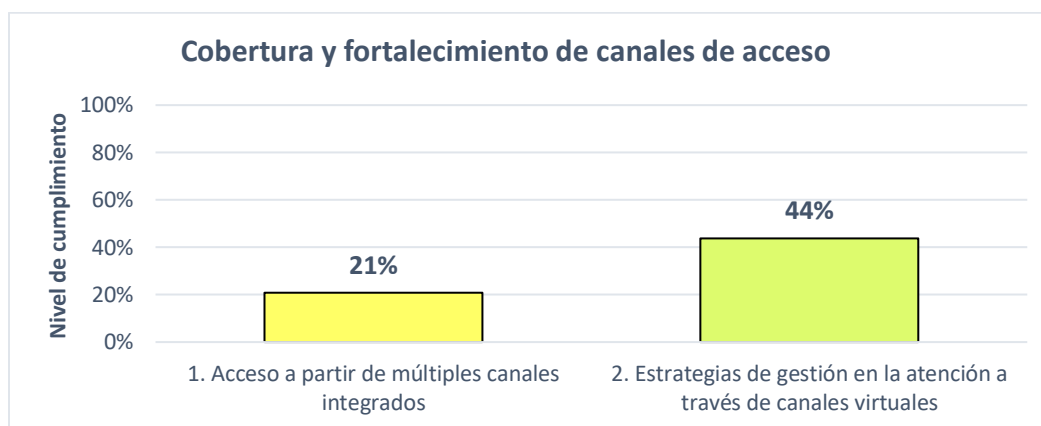


Figura 13. Evaluación estándares del componente 4.

Componente 5. Certidumbre: En la página web de Alcaldía de Bucaramanga se encontraron informes comportamentales de las estadísticas de PQRSD que son producidos y difundidos trimestralmente por el Proceso de Gestión de Servicio al Ciudadano. También se encontró que fueron adoptadas estrategias de interactividad con el ciudadano a través del sitio web y redes sociales de la entidad como es el espacio en Facebook denominado “Hable con el Alcalde”.

Sin embargo, no se apreció que la organización utilice alguna de las herramientas de lenguaje claro orientadas a mejorar la comunicación entre los ciudadanos y funcionarios de la alcaldía debido a que no existe una caracterización del ciudadano receptor de la información que pueda emplearse como guía para traducir piezas comunicativas a lenguaje claro. Además de acuerdo con la encuesta nacional de percepción ciudadana 2018 aplicada por el DNP, los Bucareños indicaron que el lenguaje utilizado por los Servidores públicos no es claro ni comprensible obteniendo una calificación de 5,3 en una escala de calificación de 1 a 10. Asimismo, no se ha logrado mejorar los índices de satisfacción del ciudadano ya que en la misma encuesta solo el 7% manifestó no haber tenido ninguna dificultad al realizar trámites y más del 20% de los ciudadanos declara haber enfrentado muchas dificultades en la solicitud de estos. (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2018).

Por otro lado, la organización no contaba con mecanismos de control que permitan evidenciar la homogeneización de la información que se entrega a la ciudadanía, a través de los diferentes canales de atención.

De esta manera, en este componente la categoría que tiene menor desarrollo es el lenguaje Claro pues con el 25 % se ubica en un nivel bajo de cumplimiento. (Ver figura 14).

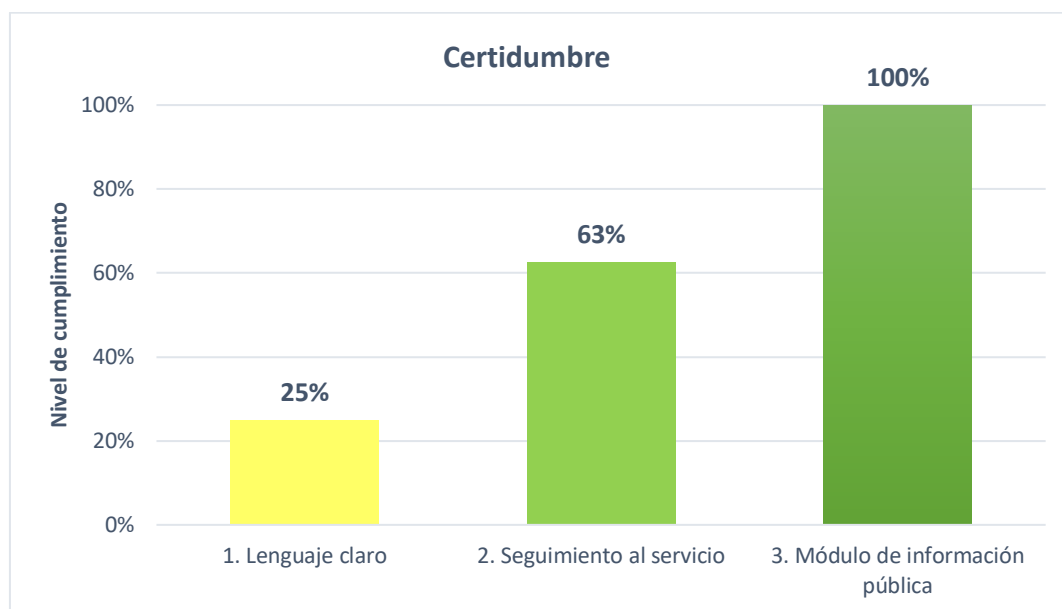


Figura 14. Evaluación estándares del componente 5.

Componente 6. Cumplimiento de expectativas y experiencia de servicio: La organización ha identificado los momentos de verdad antes, durante y después de la interacción con el ciudadano. Además, cuenta con lineamientos y mecanismos para el diseño e implementación de mediciones de percepción y satisfacción del ciclo de servicio, sin embargo, no se contaba con una metodología estructurada para la etapa de análisis de resultados; los funcionarios públicos hacen el conteo de las encuestas pregunta por pregunta de forma manual y una vez tienen esta información no tienen claro cómo deben usarla en los informes. Esta situación hace que los informes de evaluación del Nivel de satisfacción no se entreguen en las fechas establecidas,

asimismo, retrasa las acciones de mejora a los procesos ya que los líderes de los procesos establecen una ruta de mejora una vez estén identificados los trámites y servicios que requieren ser ajustados.

Así mismo, se observa que la Oficina de Control Interno mide periódicamente el cumplimiento de las metas de servicio determinadas por la entidad en el marco de los acuerdos de servicio y el plan anticorrupción y de atención al ciudadano.

De esta manera se cumple con un 57% las expectativas y experiencias de servicio, lo que representa un bajo Nivel de cumplimiento en este componente. (Véase Figura 15).



Figura 15. Evaluación estándares del componente 6.

Por último, como resultado de las encuestas aplicadas durante el primer semestre de 2018, donde se evaluaron aspectos tales como calidad, tiempo de espera, instalaciones y amabilidad, el nivel de satisfacción es denominado Muy Bueno en programas de Proyección y Desarrollo Comunitario con un 79% de satisfacción y en los trámites y servicios con 81% de satisfacción (Ver Figura 16), esta calificación se obtuvo a través de 2.006 encuestas de satisfacción realizadas a los ciudadanos.



Figura 16. Nivel de Satisfacción primer semestre del año 2018.

Sin embargo, teniendo en cuenta que para la entidad la meta es tener un índice general de satisfacción inicial de Muy Bueno partiendo de un porcentaje mayor o igual a 75%, no se cumple totalmente con las expectativas de los usuarios de la entidad ya que en Programas como Habitante de Calle, Víctimas del Conflicto Armado-CAIV y servicios ofrecidos por los procesos de Gestión de Espacio Público, Gestión de la Salud Pública, Proceso Técnico de Servicio Público, Estratificación Económica, Vive Digital -Capacitación y los servicios de la Secretaría de Interior tuvieron un índice general cada uno por debajo del 75%.

Una vez identificadas las oportunidades de mejora a través de la evaluación surtida en cada una de las líneas de la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía y en consecuencia del diagnóstico antes evidenciado, se hizo retroalimentación del Proceso y sobre los avances de las políticas públicas para adelantar acciones orientadas a potenciar el accionar público y encontrar soluciones más efectivas y eficientes a las necesidades de la población.

6. Plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento propuesto en este proyecto es el resultado en conjunto de la fase de diagnóstico a partir de las observaciones realizadas en el transcurso de la práctica empresarial, los resultados obtenidos en la evaluación de satisfacción, la información conseguida a través de la revisión bibliográfica y la investigación en instituciones como la Gobernación de Santander en relación a los procesos internos que se encuentran más próximos al ciudadano y en la Fiscalía General de la Nación Seccional Bucaramanga en cuanto al software utilizado para la recepción de correspondencia.

En el momento que se obtuvo un panorama completo del modelo de Servicio al ciudadano ofrecido en las entidades públicas, se trazó una ruta de mejora priorizando las áreas críticas a mejorar en la Alcaldía de Bucaramanga donde se establecieron tareas concretas y se especificaron los responsables de la puesta en marcha, la ejecución y el control a las acciones de mejora.

Así mismo, se definió los recursos humanos, el tiempo requerido, los indicadores de seguimiento y materiales necesarios para la consecución de los objetivos que alcancen la satisfacción del ciudadano.

Lo anterior, se consolidó en cuatro propuestas (Ver Tabla 8), la primera denominada Orientar el servicio al Ciudadano donde se planteó acciones para conocer mejor al ciudadano y de esta manera poder ofrecer un servicio enfocado a sus necesidades, la segunda titulada Implementar los principios de la política de racionalización de Trámites que propuso ajustar trámites, políticas y procedimientos para facilitar el intercambio de información pública en todos los niveles y el cumplimiento de las obligaciones de la Alcaldía con los ciudadanos, la tercera propuesta nombrada

Garantizar el acceso de los trámites y servicios a los ciudadanos en la cual se estudiaron las Normas de Accesibilidad y en base a ello se presentaron ideas para robustecer las herramientas tecnológicas y las instalaciones disponibles para la prestación de todos los ciudadanos indistintamente de su lengua, nivel educativo o condición de discapacidad, por último, la cuarta propuesta llamada Fomentar las competencias y la motivación de los servidores públicos, allí se planteó capacitar a los funcionarios públicos en lineamientos de atención al ciudadano e incentivarlos para que presten un servicio al ciudadano de forma clara y oportuna, además de trabajar de forma coordinada con todas las Secretarías y dependencias.

Las propuestas fueron revisadas por la Líder de Proceso de atención a la Ciudadanía y la Líder del área de calidad quienes aprobaron y corrigieron todos los ajustes elaborados en la documentación, así mismo hicieron seguimiento y supervisaron las jornadas de capacitación. Por otro lado, los ajustes en las herramientas tecnológicas fueron realizados por la Ing. Elsa Milena Manrique delegada de la Oficina de las TIC's, de esta manera se pudieron ejecutar las acciones de mejora propuestas a excepción de las mejoras que demandaban recursos económicos de la Alcaldía de Bucaramanga tales como la adecuación de las instalaciones empleadas para la atención a la ciudadanía según criterios de la Norma NTC 6047 y la adquisición de herramientas tecnológicas para poner en marcha el Centro de Relevos de llamadas y Servicio de Interpretación en Línea -SIEL que garantizaran el servicio a las personas en condición de discapacidad (Ver Apéndice N), aunque no fue posible su ejecución la líder de Proceso de atención a la Ciudadanía solicitó ante la Secretaría Administrativa la asignación de los recursos económicos que permitiera su posterior implementación.

La planificación de actividades colaborativas, estuvo sujeta a modificaciones entre los responsables e implicados, según las características y el modo de hacer de cada proceso como

auditorías internas del área de Calidad y auditorías de entidades externas como por ejemplo el ICONTEC que en Noviembre 2018, audito a la Alcaldía para renovar la certificación ISO 9001 con el cumplimiento de normas y estándares internacionales de gestión, cambio en el horario de atención, atención a las situaciones de contingencia como las fallas del sistema de digiturno, a su vez, el alza de la tarifa del impuesto predial en el mes de enero de 2019 y la posterior devolución de saldos a favor incrementó el número de usuarios generando demora en la atención de usuarios y el aumento del flujo de peticiones a la administración municipal, por lo cual se hizo necesario reprogramar las capacitaciones a los funcionarios hasta el 15 de marzo de 2019 que finalizara el periodo de vencimientos tributarios.

Con la ejecución de las propuestas sugeridas, se logró la consecución del objetivo previamente fijado en cuanto la mejora de la percepción del ciudadano y la optimización de los factores que reduzcan los tiempos, mejoren los estándares de servicio y la efectividad de los procesos críticos elevando el grado de satisfacción de los ciudadanos a través de las actividades de racionalización normativa, administrativa, tecnológica u otras acciones descritas en la Tabla 8

Tabla 8. *Propuestas de mejora*

PROPUESTA	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO REQUERIDO	EVIDENCIA DE RESULTADO
Orientar el servicio al Ciudadano	Diseñar y poner en marcha unas Políticas de atención al ciudadano.	Mejorar los trámites, procesos y procedimientos internos	Estudiante (Ejecuta)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Política de atención al ciudadano.
	Actualizar y socializar Instrumento de recolección de información para la caracterización de los ciudadanos	Mejorar el diseño y entrega de trámites y servicios conforme a las expectativas de los ciudadanos.	Estudiante (Ejecuta) Líder del Proceso GSC (Revisa)	Internet Computador Impresiones Guía de Caracterización	1 semana	Guía de Caracterización de los ciudadanos
	Elaborar diagrama del Proceso de evaluación del Nivel de Satisfacción.	Conocer las tareas a realizar para generar los informes de Satisfacción	Estudiante (Ejecuta)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Diagrama del Proceso de evaluación del Nivel de Satisfacción.
	Elaborar Guía de Lenguaje Claro	Implementar estrategias de lenguaje claro orientadas a mejorar la comunicación entre ciudadanos y funcionarios.	Estudiante (Diseña)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Guía de Lenguaje Claro
	Crear formularios de Google para la tabulación de encuestas.	Disminuir errores en el seguimiento y evaluación del nivel de satisfacción.	Estudiante (Ejecuta)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Procedimiento de Comunicaciones externas e internas.
Implementar los principios de la política de racionalización de Trámites	Desarrollar una herramienta que permita consolidar las estadísticas del servicio	Elaborar reportes de forma oportuna para la toma de decisiones	Estudiante (Ejecuta)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Plantillas para la elaboración de Informes comportamentales de PQRSD e Informes semestrales del nivel de Satisfacción.
	Desarrollar una estrategia de racionalización de trámites	Simplificar los trámites y procedimientos de la alcaldía de Bucaramanga	Estudiante (Ejecuta)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Metodología para la racionalización de trámites.

Continuación Tabla 8. *Propuestas de mejora*

PROPUESTA	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO REQUERIDO	EVIDENCIA DE RESULTADO
Garantizar el acceso de los trámites y servicios a los ciudadanos	Estudiar las Normas de Accesibilidad NTC 6047 y NTC 5854	Conocer la normatividad en cuanto a temas de Accesibilidad	Estudiante	Internet Computador	1 semana	Normas de Accesibilidad trabajadas
	Realizar un diagnóstico sobre los aspectos de accesibilidad	Identificar aspectos críticos de accesibilidad de acuerdo con la normatividad vigente	Estudiante (Diseña)	Internet Computador Normas Impresiones Flexómetro	2 semanas	Plan de accesibilidad
	Elaborar un procedimiento para recibir las PQRS de los Grupos Étnicos	Establecer guía para la recepción y respuesta de las peticiones presentadas por personas que hablen una lengua nativa o dialecto oficial en Colombia	Estudiante (Diseña)	Internet Computador Normas Impresiones	1 semana	Procedimiento para recibir las PQRS de los Grupos Étnicos
	Definir Plan para adoptar Herramientas de accesibilidad	Adoptar herramientas tecnológicas para garantizar e incentivar el acceso por parte de los usuarios con discapacidad auditiva	Estudiante (Diseña) Oficina asesora TIC (pone en marcha las herramientas de MINTIC)	Internet Computador Normas Impresiones Apoyo Ingeniero de Sistemas	2 semanas	Plan para adoptar Herramientas de accesibilidad (Herramientas de MINTIC: Centro de Relevo de Llamadas / Servicio de Interpretación en Línea - SIEL)
	Establecer acciones de mejora para la Pagina de la Alcaldía según la NTC 5854	Mejorar el nivel de accesibilidad en los desarrollos del sitio web de la entidad	Estudiante (Diseña)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Sitio web oficial de la entidad con los requisitos de accesibilidad implementados

Esta propuesta se encuentra en ejecución

Continuación Tabla 8. *Propuestas de mejora*

PROPUESTA	ACCIONES	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO REQUERIDO	EVIDENCIA DE RESULTADO
Fomentar las competencias y la motivación de los servidores públicos	Realizar actividades en temáticas de inclusión social	Contribuir a la materialización de la política de servicio al ciudadano	Estudiante (Diseña)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Jornadas de capacitación en herramientas de inclusión social.
	Realizar jornadas de socialización de la política en todos los niveles de la entidad	Sensibilizar y socializar la política de servicio a los funcionarios	Estudiante (Diseña)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Jornadas de socialización de la política en todos los niveles de la entidad.
	Establecer acciones que permitan reconocer el trabajo de los servidores asignados al servicio a la ciudadanía.	Incentivar la labor desarrollada por los Servidores Públicos	Estudiante (Diseña)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Plan de reconocimiento e incentivos para los servidores de la Alcaldía de Bucaramanga.
	Establecer protocolos de atención en los distintos canales de atención.		Estudiante (Diseña)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Jornadas de capacitación de los Protocolos de atención a la ciudadanía.
	Establecer estrategias internas para consulta e intercambio de información entre todos los niveles de la organización.	Garantizar la homogeneización de la información que se entrega a la ciudadanía a través de los diferentes canales de atención	Estudiante (Diseña)	Internet Computador Impresiones	1 semana	Jornadas de capacitación Directorio telefónico Plan de contingencia Procedimientos actualizados
	Desarrollar un instrumento que mida el cumplimiento de las metas de servicio a la ciudadanía.	Medir el cumplimiento de las metas de servicio a la ciudadanía	Estudiante (Diseña)	Internet Computador Impresiones	2 semanas	Indicadores de desempeño

Nota: Propuestas de mejora. Elaboración propia

7. Resultados de la implementación

Para efectos de cumplir con los objetivos propuestos, en esta etapa se pone en marcha las acciones de mejora aprobadas por la Secretaría Administrativa es decir las que no necesitaron recursos económicos de la Alcaldía de Bucaramanga, para ello se hizo un análisis de la capacidad de la organización para ejecutar las acciones de mejora, luego se planificó su ejecución con el Líder del Proceso de Atención a la Ciudadanía teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos de tal modo que no se viera afectado el servicio a la comunidad.

7.1 Orientar el servicio al Ciudadano

Esta propuesta planteó acciones para conocer mejor al ciudadano y de esta manera poder ofrecer un mejor servicio de acuerdo a sus necesidades, primero se formuló un cuestionario orientado a facilitar la caracterización de los usuarios (Ver Apéndice G), donde se identifican aspectos comunes de manera que se puedan ajustar los servicios para responder satisfactoriamente el mayor número de requerimientos con una oferta de servicios focalizados.

En ese sentido, para asegurar la máxima comprensión de los usuarios frente a los cuestionarios presentados durante su caracterización se diseñaron los contenidos basados en el tipo de lenguaje a utilizar en la interacción de la entidad con los ciudadanos o grupos de interés, el cual se adapta al nivel de escolaridad y condiciones particulares de los usuarios, de acuerdo con la evaluación de variables demográficas, geográficas, intrínsecas y de comportamiento.

Esta caracterización permite a su vez conocer a los ciudadanos, usuarios o grupos de interés que se pueden involucrar con mayor facilidad a los procesos de innovación y en general en

procesos de participación ciudadana por medios electrónicos. Por ello, una vez obtenida la caracterización de los usuarios y para dar paso a la implementación de la estrategia de Gobierno en línea, se planeó la implementación de sistemas y tecnologías de la información adecuadas a las expectativas y preferencias de los usuarios en materia de canales electrónicos, ya que no tienen un costo añadido y facilita la consulta y gestión de servicios satisfaciendo adecuadamente los requerimientos y las actuaciones correspondientes.

Además de cubrir las expectativas de los ciudadanos es muy importante saber el grado de cumplimiento de los requisitos en calidad de los Servicios y programas en la Alcaldía de Bucaramanga para lo cual se propuso diferenciar la apreciación de los ciudadanos respecto a los canales de atención, al talento humano, al desempeño de los procesos y al resultado final de la prestación del servicio.

7.2 Implementar los principios de la política de racionalización de Trámites

La segunda propuesta ajustó tramites, políticas y procedimientos para facilitar el intercambio de información pública en todos los niveles y el cumplimiento de las obligaciones de la Alcaldía con los ciudadanos. Con este propósito, se modificaron los cuestionarios empleados en la evaluación del Nivel de Satisfacción del Servicio de los programas en la Alcaldía de Bucaramanga (Ver Apéndice H) y se crearon en formatos electrónicos usando la herramienta formularios de google drive que permite recopilar información de forma fácil y contribuye a la reducción de consumo de papel promovido por el Gobierno Nacional con su iniciativa Cero Papel, además estos datos simplifican el análisis al consolidarse en la plantilla diseñada en Excel (Ver Apéndice K) para producir los informes semestrales de satisfacción.

Orientados por los mismos principios de la iniciativa Cero Papel, la administración utilizó las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones al desarrollar el Software de Gestión de servicio a la Ciudadanía GSC que se puso en funcionamiento desde el 27 de junio de 2017 para realizar la recepción, radicación, distribución y seguimiento a la correspondencia combinando los documentos en papel con los documentos digitalizados y electrónicos, mejorando la consulta y la trazabilidad de los documentos durante el recorrido que realiza hasta obtener su respectiva respuesta y cierre, permitiendo que su trabajo sea más efectivo.

A fin de garantizar la trazabilidad de los documentos y que los Servidores Públicos trabajaran de forma coordinada para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, se actualizó el Procedimiento de Comunicaciones externas e internas para asegurar una comunicación adecuada entre funcionarios vía intranet, extranet o correo electrónico desde el SGC, así como su papel en cada parte de proceso y en consecuencia aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública.

Una vez se tuvo clara la estructura, se trabajó sobre una Política de atención al ciudadano (Ver Apéndice F) para unificar y homogeneizar los procesos teniendo en cuenta la metodología para la racionalización de tramites (Ver Apéndice K) los cuales dependen de varios aspectos como: la complejidad del trámite, el tiempo de respuesta oportuno para cada solicitud, la experticia de la entidad en procesos de mejoramiento y racionalizaciones previas para el mismo trámite por la alcaldía de Bucaramanga.

7.3 Garantizar el acceso de los trámites y servicios a los ciudadanos

En la tercera propuesta se estudiaron las Normas de Accesibilidad y en base a ello se presentaron ideas para robustecer las herramientas tecnológicas y las instalaciones disponibles para la prestación de todos los ciudadanos indistintamente de su lengua, nivel educativo o condición de discapacidad.

En ese sentido, se realizó un plan de accesibilidad (Ver Apéndice N) para garantizar la atención de personas con discapacidad y brindar a todas las personas incluyendo funcionarios públicos unas instalaciones y herramientas accesibles según los parámetros de la Norma de accesibilidad NTC 6047, de esta manera, pensando en los grupos vulnerables se creó un procedimiento para recibir las PQRSD de los Grupos Étnicos (Ver Apéndice O) donde se plasma como se deben tramitar este tipo de solicitudes de forma diferencial para superar las barreras de lenguaje en la atención respecto al resto de la población del país.

Lo anterior, hace énfasis en la Ley 1712 de 2014 donde habla sobre la transparencia y el derecho que tiene toda persona o institución para acceder a la información lo cual expresa la obligatoriedad para todas las empresas, de tener los documentos de archivo estructurados y organizados, con el fin de brindar información a quien lo requiera de forma oportuna y veraz.

Para fortalecer el acceso a la información, simplificar trámites y evitar la acumulación de documentos innecesarios que facilitará la toma de decisiones, la Oficina Asesora TIC's realizó unos ajustes al Software de Gestión de servicio a la Ciudadanía GSC y a los equipos de Hardware según requerimiento presentado (Ver Tabla 9), dado que diferentes ocasiones se observó demora en la emisión de informes por fallas recurrentes, así como poca claridad en la competencia de gestionar solicitudes a causa de los permisos otorgados y los tiempos de los procedimientos ya

que no eran los mismos que se mostraban en el sistema, así mismo se vio la oportunidad de incluir mejoras para que dichas herramientas tecnológicas eliminaran barreras en la comunicación que se pueden presentar entre funcionarios y ciudadanos.

Tabla 9. *Requerimientos de ajuste y actualización*

PROBLEMA	REQUERIMIENTO
Fallas recurrentes en el sistema de cargue de información en la plataforma de PQRSD, el solicitante y el asunto no corresponden al requerimiento físico que radica el petionario	Habilitar la opción de obligatoriedad al momento de escanear y de vista previa del documento escaneado
Los usuarios con acceso en el sistema SGC no corresponden a los delegados para recibir asignaciones ya sea de ventanilla de correspondencia y/o del módulo PQRSD por los Secretarios de Despacho y Jefes de Oficina	Verificar y actualizar el acceso al módulo de acuerdo a los comunicados emitidos.
El tiempo de devolución de Solicitudes en el Software GSC es superior al establecido en el Procedimiento y por ende las alertas de vencimiento de PQRSD son extemporáneas.	Modificar el tiempo de devolución de acuerdo al Procedimiento aprobado por Calidad
Inconsistencias en la clasificación del tipo de solicitudes en ventanilla de correspondencia	Modificar la lista desplegable de solicitudes conforme a oficio generado por el Proceso de GSC

Se observó que para algunos reportes/ informes no se puede exportar la información en Formato Excel y PDF	Habilitar la opción para descargar los reportes en formatos PDF y Excel y así facilitar el análisis de la información
---	---

El software no cuenta con una herramienta que mida el desempeño de cada dependencia de fácil interpretación	Realizar un tablero de control que mida el desempeño de la gestión de cada dependencia.
---	---

El software SGC no permite convertir la información a otros lenguajes, lenguas o dialectos.	Crear un enlace en el software SGC que permita convertir la información. Esto puede ser a través de una API gratuita de Google
---	--

El software no cuenta con la posibilidad de aumentar el tamaño además de etiquetas y otros parámetros establecidos en la Norma NTC 5854 que nos permitan un nivel de cumplimiento AA (doble A).	Adecuar un sistema de acceso en la página web para personas de baja visión.
---	---

No se cuenta con una herramienta para grabar las PQRSD que se soliciten en otras lenguas o dialectos indígenas	Habilitar una herramienta para grabar las PQRSD que se soliciten en otras lenguas o dialectos indígenas en el Software GSC
--	--

Documentos escaneados de baja calidad que no permiten realizar una búsqueda inteligente en el documento	Realizar mantenimiento a los equipos hardware
---	---

Nota: Requerimientos de ajuste y actualización. Elaboración propia

Además, se diseñó un plan de contingencia (Ver Apéndice R), con el fin de revisar y organizar la prestación de servicio con el apoyo de soluciones informáticas en situaciones de adversidad que impidan el correcto desarrollo de las actividades propias de cada dependencia o área de la Alcaldía de Bucaramanga, las cuales permitirán reducir problemas y facilitar la prestación del servicio a los ciudadanos y grupos de interés.

7.4 Fomentar las competencias y la motivación de los servidores públicos

La cuarta propuesta planteó capacitar a los funcionarios públicos en lineamientos de atención al ciudadano e incentivarlos para que presten un servicio al ciudadano de forma clara y oportuna, además de trabajar de forma coordinada con todas las Secretarías y dependencias.

En ese sentido, una vez implantadas las mejoras se realizó la formación de todo el personal que desempeña actividades de atención al ciudadano en la Alcaldía de Bucaramanga bajo la supervisión de la líder del Proceso de Gestión de Servicio a la ciudadanía, con el fin de incrementar su capacitación para potenciar las capacidades de los funcionarios públicos con un enfoque de satisfacción al ciudadano con la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

La capacitación fue programada para ser desarrollada desde el 15 de marzo de 2019 hasta el 25 de abril de 2019 en horas de 7:30 a.m. a 8:30 am y de 5:00 pm a 6 pm las cuales fueron dadas en su totalidad, allí se socializó las políticas y procedimientos de servicio al ciudadano así como las acciones de mejora adelantadas, algunos de los convocados no asistieron a algunas jornadas y como estrategia para que estas personas, así como los demás funcionarios se informaran de los

temas tratados se subió el material a la plataforma de Moodle para el fortalecimiento de sus competencias.



Figura 17. Jornadas de Capacitación.

Así mismo se les indicó que para mejorar sus competencias de comunicación asertiva podían realizar el curso de lenguaje claro ofrecido por el Departamento Nacional de Planeación y obtener la certificación, esto bajo responsabilidad cada uno de los servidores públicos.

De las jornadas de capacitación dadas a los servidores públicos se concluye que se deben generar espacios para comunicar las mejoras a fin de hacerlos partícipes en la puesta en marcha de cada acción pues son ellos los directamente responsables de la implementación, en ese sentido se deben explicar sus responsabilidades y formarlos a través de un plan de capacitación asertivo que los comprometa y asegure la obtención de resultados favorables enfocados al servicio de los ciudadanos.



Figura 18. Jornadas de Capacitación.

Por otro lado, para incentivar la mejora de clima laboral y del servicio prestado por los funcionarios, se realizó un Plan de reconocimiento e incentivos para los servidores de la Alcaldía de Bucaramanga, cuyo objetivo es mejorar el trabajo en equipo donde las gestiones se realicen adecuadamente sin reprocesos o sobreesfuerzos y a la vez que permita a las personas que colaboran en ella sentirse motivados por el acompañamiento y resultados alcanzados.

Estos resultados se proponen que se midan empleando los siguientes indicadores (Ver Figura 19) que están asociados a los objetivos de la Organización.

Objetivo del Indicador	Nombre Indicador	Fórmula	Tendencia	Meta estimada	Fuente	Frecuencia de medición
Aumentar la satisfacción de la comunidad a través de la respuesta dada a la PQRS	Nivel de satisfacción de la respuesta dada a la PQRS	$(\text{Número de respuestas claras y precisas para el ciudadano} / \text{Número total de respuestas evaluadas}) * 100$	Aumentar	90%	Informe Evaluación del Nivel de Satisfacción de PQRS	Semestral

Objetivo del Indicador	Nombre Indicador	Fórmula	Tendencia	Meta estimada	Fuente	Frecuencia de medición
Aumentar la satisfacción de la comunidad a través de la prestación oportuna y eficiente de los servicios	Efectividad en el Trámite de las PQRSD	(Número de PQRSD tramitadas oportunamente en el periodo/ Número total de PQRSD recibidas en el periodo) *100	Aumentar	90%	Informe comportamental de PQRSD	Trimestral
Mejorar la gestión interna de la organización para el cumplimiento de sus objetivos	Efectividad en el Gestión Interna	(Número de Informes generados oportunamente en el periodo/Número total de Informes solicitados en el periodo) *100	Aumentar	90%	Informes para la gestión	Semestral

Figura 19. Indicadores de desempeño.

Luego de validar el sistema de indicadores con los funcionarios responsables del Proceso de Gestión del Servicio a la Ciudadanía se evaluó el estado inicial del Proceso revisando los informes desarrollados por los funcionarios de la organización.

El primer indicador mide de manera directa el nivel de satisfacción de las respuestas dadas a los ciudadanos en cuanto a claridad, oportunidad, calidad y facilidad de comprensión.

El reporte del nivel de satisfacción al ciudadano frente al tratamiento de las PQRSD se realiza por medio del software con el que cuenta el Municipio de Bucaramanga y a partir de ella se revisa todas las PQRSD que se radican en la Institución, luego se hace un informe con corte a nivel trimestral como insumo para los informes de revisión por proceso, y semestral como insumo para la medición del nivel de satisfacción.

Para esto, se utiliza muestreo aleatorio simple (Ver Figura 20), con fórmula de población finita, Nivel de confianza de 95% y el plan de muestreo está dado por el número de novedades radicadas y contestadas en el módulo web, donde N es igual al número PQRSD a las que se les dio tratamiento o se gestionó.

FÓRMULA	
$n = \frac{N Z^2 pq}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$	
VARIABLES	POBLACIÓN FINITA
n= Tamaño de la muestra	300
N= Número de PQRSD que se le dio tratamiento	1363
Z= Nivel de confianza de 95%	Z=1,96
p= Proporción en que la variable estudiada se de en la población	0,5
q= 1-p Proporción en que la variable estudiada no se de en la población	0,5
e= Error de la estimación %	5%

Figura 20. Evaluación de la calidad de la Respuesta dada a la PQRSD.

Dado que la metodología planteada se empezó a implementar desde el mes de Julio de 2018 y se utilizó la información recolectada entre Julio y Octubre de 2018 para la elaboración del informe de Satisfacción del primer semestre de 2018, se usó esta información para medir el indicador Nivel de satisfacción de la respuesta dada a la PQRSD que dio como resultado 85.96% de satisfacción lo cual está por debajo de la meta establecida siendo desfavorable para la organización, sin embargo, este indicador le permite contar con una experiencia formal y estructurada la cual genera resultados con un nivel de confiabilidad para la toma de decisiones.

El segundo indicador denominado Efectividad en el Trámite de las PQRSD mide de manera indirecta satisfacción de los ciudadanos teniendo en cuenta la prestación oportuna y eficiente de

los servicios para ello se hace un seguimiento y análisis a la calidad de la respuesta dada a la PQRS. En ese orden de ideas, se realizan reportes mensuales dirigidos a las diferentes dependencias y oficinas asesoras para alertar sobre las PQRS en estado “Vencidas” y “Por vencer”, motivando una respuesta oportuna que luego se observará trimestralmente en el informe comportamental de las PQRS.

Para la medición inicial del segundo indicador se utilizó el informe comportamental correspondiente al segundo trimestre del año 2018 que fue elaborado y publicado en el mes de agosto de 2018 del cual se obtuvo el 72.8% de efectividad en las 1125 novedades radicadas en ese periodo, en virtud de ello no se alcanza a cumplir con la meta establecida en cuanto a la oportunidad de la respuesta dada.

El tercer indicador busca mejorar la gestión interna de la organización para el cumplimiento de objetivos de modo que se entreguen a tiempo los informes de gestión que se emplean para la toma de decisiones y planeación en las diferentes Secretarías, Oficinas asesoras y Despacho. El resultado del primer semestre para este indicador fue de 25% lo cual era una situación crítica para el Proceso ya que limitaba la toma de decisiones que su vez impacta directamente en la prestación del servicio a los ciudadanos.

El responsable de hacer la medición de estos indicadores es la líder del Proceso de Gestión de Atención a la Ciudadanía ya que él cuenta con acceso total al Software de Gestión a la Ciudadanía, así mismo, es el encargado de elaborar los informes que se usaron como fuente de información para los indicadores.

8. Sistema de indicadores

Para evaluar el cumplimiento del plan de mejoramiento de este proyecto se utilizan de nuevo las técnicas empleadas durante el diagnóstico (Evaluación de condiciones iniciales y Evaluación de estándares de calidad) (Ver Capítulo 4.2), a fin de comparar los datos iniciales y los datos obtenidos luego de la implementación de las acciones de mejora. Estos datos recolectados se pueden consultar a detalle en los Apéndices C, D y E.

En la evaluación de condiciones finales se observa que el nivel de cumplimiento global cambio de 54% a 69%, las categorías donde fue más notoria la mejora es en Servucción, Talento humano y Usuarios ya que su incremento fue superior al 20% y se pasó de tener un bajo nivel de cumplimiento a tener un cumplimiento medio (Ver Figura 21), esto en consecuencia a la actualización en la documentación de los procesos en base a las metas contempladas en el Plan Anticorrupción y a los cambios generados con el modelo de servicio en el Centro de Atención Municipal Especializado CAME, así mismo los funcionarios encargados de medir los procesos, empezaron hacer seguimientos más oportunos, lo que incentivo a que se adelantaran las acciones correctivas necesarias para el mejoramiento del proceso.

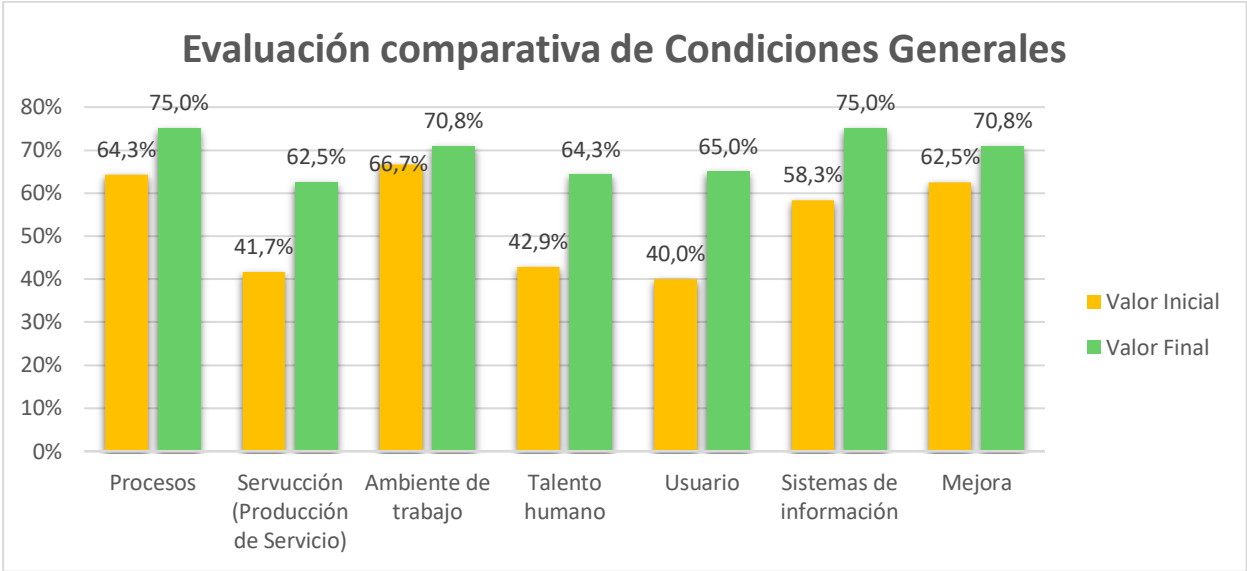


Figura 21. Evaluación comparativa de condiciones generales

Asimismo, el compromiso y participación de los funcionarios aumentó al reconocer la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio, esto al ir de la mano con un adecuado y eficiente manejo de los sistemas de información, facilito la toma de decisiones, la trazabilidad. de los documentos y la comunicación entre las diferentes secretarías y dependencias de la alcaldía de Bucaramanga.

Por otra parte, al realizar de nuevo la Evaluación de estándares de calidad frente a los estándares de excelencia en materia del servicio al ciudadano que desarrollo el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC), se observó que el nivel de cumplimiento frente a características generales de la cultura de servicio al ciudadano y mejores prácticas internacionales aumento 24%, en ventanilla hacia adentro y un 12% en Ventanilla hacia afuera (Véase Figura 22).

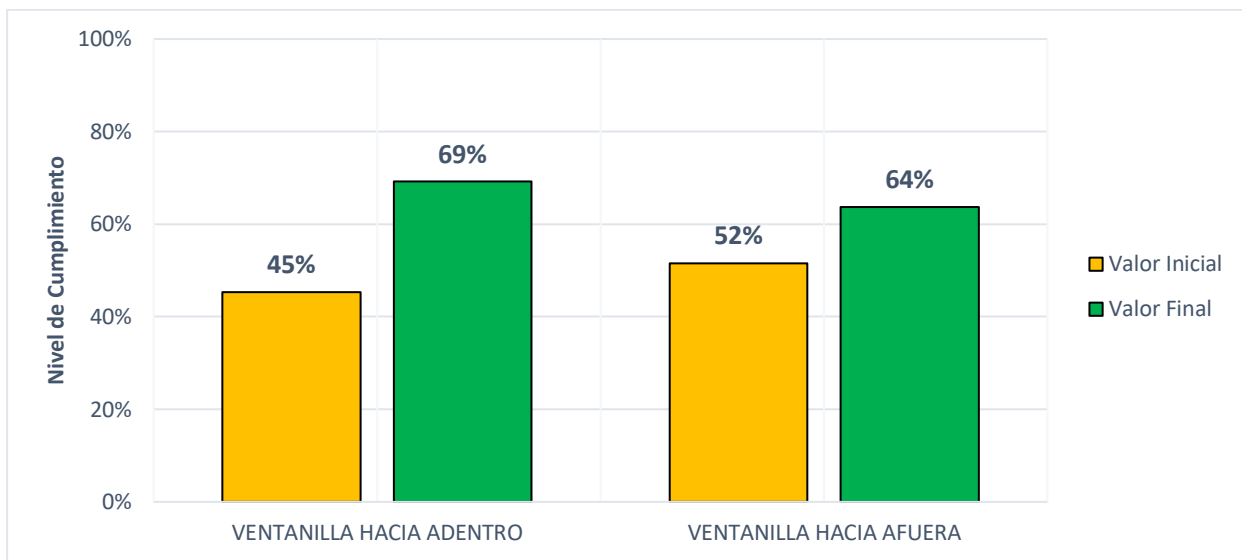


Figura 22. Evaluación comparativa autodiagnóstico estándares de excelencia

Estos resultados dan crédito a las acciones de mejora implementadas ya que se alcanzó un nivel medio de cumplimiento que involucra seguir adelantando acciones que fortalezcan al proceso y por ende a la Alcaldía de Bucaramanga.

Los componentes que alcanzaron los niveles de cumplimiento deseados por la organización, es decir superior o igual a 60% fueron cuatro, Fortalecimiento de los arreglos institucionales, Mejora de trámites, procesos y procedimientos internos, Certidumbre y Cumplimiento de expectativas y experiencia de servicio, es decir tres más que cuando se realizó la evaluación inicial (Véase Figura 23).

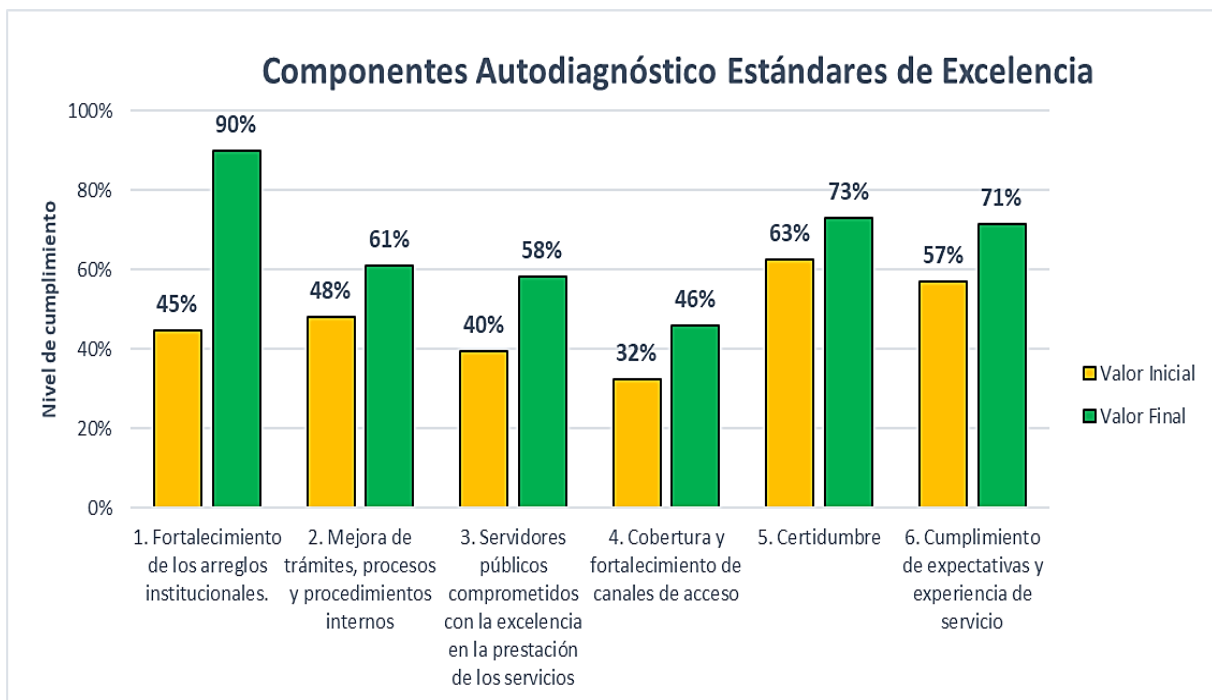


Figura 23. Evaluación componentes Autodiagnóstico Estándares de Excelencia

En el componente Fortalecimiento de los arreglos institucionales se evidenció la mejora más alta dado que se ejecutaron acciones para mejorar los procesos y procedimientos de cara a la ciudadanía y se puso en funcionamiento la política institucional de servicio alineada al modelo del servicio brindado en el CAME.

Además, en temas de Accesibilidad a través de medios electrónicos se habilitaron herramientas de acceso en la página web para personas de baja visión, y una API de google para modificar el idioma, así mismo se caracterizó a los beneficiarios y se emplearon jornadas de capacitación para fortalecer las competencias y socializar la política institucional de servicio a la ciudadanía a los funcionarios en contacto directo o indirecto con la ciudadanía, con lo cual se obtuvo una mejora en cuanto a claridad y oportunidad al momento de resolver las peticiones de la ciudadanía.

9. Conclusiones

El diagnóstico inicial arrojó que una de las principales causas de la no oportuna respuesta a las solicitudes de los ciudadanos era consecuencia de la desinformación de los funcionarios sobre los tiempos de respuesta, ya que no se tenía en cuenta el tiempo transcurrido desde la recepción de la solicitud hasta la asignación que hacía el administrador del Software SGC.

A pesar de que en el año 2018 la alcaldía había iniciado con el modelo de un nuevo modelo de servicio en el momento de realizar el diagnóstico de la práctica se encontró que este aún no había sido apropiado por los servidores y evidencia de ello se encontró en los documentos relacionados.

De igual manera el diagnóstico mostró que la alcaldía de Bucaramanga hace grandes esfuerzos para mantenerse a la vanguardia y prestar un servicio de calidad a los ciudadanos, bajo ese principio se desarrolló este proyecto donde se generaron propuestas de valor para los ciudadanos y la institución.

Una de las propuestas que tuvo mayor impacto en los funcionarios públicos de la alcaldía de Bucaramanga, fue actualizar el procedimiento de Comunicaciones externas e internas, ya que permitió un trabajo articulado entre los funcionarios indistintamente de las secretarías y marco un incremento en la eficiencia de los procesos de servicio al ciudadano diagnóstico mostro.

Con las propuestas de mejora se precisaron las responsabilidades de los funcionarios en el tiempo y la calidad del servicio prestado.

Uno de los proyectos claves para la transformación digital de la alcaldía de Bucaramanga ha sido el desarrollo in-house del Software de Gestión de servicio a la Ciudadanía GSC que se ha venido fortaleciendo a través de la mejora continua, por ello en la propuesta denominada

Garantizar el acceso de los trámites y servicios a los ciudadanos se plantearon acciones para favorecer el acceso de esta plataforma a todos los ciudadanos.

El plan de mejoramiento propuesto y aprobado contemplo el aprovechamiento de capacidades institucionales existentes para incrementar el servicio al ciudadano.

Dada la importancia del seguimiento en el mejoramiento continuo dentro de la propuesta denominada Implementar los principios de la política de racionalización de Trámites se incorporaron herramientas infomáticas para facilitar dicho seguimiento.

La percepción del servicio ofrecido en la alcaldía de Bucaramanga ha mejorado como consecuencia de las estrategias enfocadas al ciudadano y a la participación y compromiso de cada uno de los funcionarios que buscan aumentar la eficiencia y el reconocimiento de la institución.

10. Recomendaciones

Realizar las adecuaciones en las instalaciones propuestas en el plan de Accesibilidad de acuerdo a la Norma NTC 4067.

Adquirir los equipos tecnológicos para la puesta en marcha de las Herramientas de MINTIC, Centro de Relevos de Llamadas y Servicio de Interpretación en Línea (SIEL).

Procurar la conservación de las mejoras obtenidas mediante la evaluación constante de Proceso y el planteamiento de acciones de mejora continua con enfoque al Ciudadano.

Integrar la Tabla de Retención Documental al software para fortalecer la trazabilidad de los documentos y en cuya aplicación se conserve los principios y procesos archivísticos.

Generar propuestas en relación a la iniciativa Cero papel del gobierno nacional como la aplicación de encuestas de satisfacción a través de los formularios de Google elaborados en este proyecto.

En el quehacer diario de sus tareas los funcionarios olvidan mantenerse informados sobre nuevas estrategias y lineamientos de atención a la ciudadanía, por esto es importante además de adelantar propuestas de mejora en el servicio, se deben socializar con los responsables de su ejecución pues esto genera mayor compromiso y promueve su conservación.

Referencias Bibliográficas

Cala Rugeles, S. P. (2017). *Marco de trabajo para el mejoramiento de las condiciones del servicio al cliente en la cafetería administrada por la sección de comedores y cafetería de la Universidad Industrial de Santander*. 1(1). <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.2010.02280.x>

Cámara Colombiana de la Infraestructura. (2017). *Resultados del Observatorio de Contratación año 2016. Marzo 2017*. <https://www.infraestructura.org.co/nuevapagweb/ObservatorioContratacion/ResultadosObservatorio Contratacion -2016-.pdf>

Cícero Comunicación. (n.d.). *metodología DMAIC*. Retrieved February 24, 2019, from <https://www.cicerocomunicacion.es/en-que-consiste-la-metodologia-dmaic/>

Concejo de Bucaramanga. (2016). *Plan de desarrollo 2016-2019*. http://www.bucaramanga.gov.co/laruta/download/plan_de_desarrollo/Aprobacion_Plan_de_desarrollo_2016-2019.pdf

DANE. (2012). *Introducción al diseño, construcción e interpretación de indicadores*. 7–30.

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (2013). *Guía para la implementación de los estándares de excelencia de servicio al ciudadano*.

Departamento Nacional de Planeación (DNP), & Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (n.d.). *Guías para la gestión pública territorial*. Retrieved October 13, 2019, from [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo Territorial/Guia Elementos Basicos Estado.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Guia%20Elementos%20Basicos%20Estado.pdf)

Departamento Nacional de Planeación DNP. (2018). *Resultados Encuesta Nacional De Percepción ciudadana 2018*. <http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Primeros-Resultados-Encuesta-Nacional-de-Medioambiente-2018.pdf>

El atril – Nuestra Alcaldía. (2018). <https://www.bucaramanga.gov.co/el-atril/nuestra-alcaldia/>

Lozano Jiménez, J. F., & Mantilla Buitrago, J. M. (2017). *Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander*. 1(1). <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.2010.02280.x>

MORENO CONTRERAS, C. A. (2017). Mejoramiento del servicio a la fuerza de ventas de Seguros Generales SURAMERICANA S.A. Sucursal Bucaramanga. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(1). <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.2010.02280.x>

Ortiz, N. R., & Serrano, L. (2013). *Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios*.

Rodriguez Urbina, T. (2018). *Informe Comportamental PQRSD*. <https://www.bucaramanga.gov.co/el-atril/wp-content/uploads/2018/11/INFORME-COMPORTAMENTAL-PQRSD-III-TRIMESTRE-2018.pdf>