

Estudio de Caso

Análisis Comparativo del impacto del Sistema Integrado de Gestión de la Gobernación de Antioquia en la percepción de los clientes/ciudadanos frente a los trámites y servicios ofrecidos.

**Especialización en Sistemas Integrados de Gestión
Sistema de Formación Avanzada
Universidad Pontificia Bolivariana**

Amalia Marcela Salazar Gutiérrez

Universidad Pontificia Bolivariana
Colombia

E-mail amsalazag@gmail.com

Ibet Patricia Bustamante Correa

Universidad Pontificia Bolivariana
Colombia

Ibet.bustamante@upb.edu.co

RESUMEN

El Sistema Integrado de Gestión de la Gobernación de Antioquia lo conforman las normas NTCGP 1000:2009, MECI 1000 y las Políticas de Desarrollo Administrativo de acuerdo con el decreto nacional 2482 del 03 de diciembre de 2012. Dichos sistemas se han integrado como herramientas que orientan el desarrollo de la gestión de la entidad y cuyo propósito común es el mejoramiento de la prestación de los servicios de la misma.

Es por esta razón que el objetivo de este estudio de caso se centra en realizar un análisis comparativo para determinar el impacto que ha tenido la integración de los sistemas de gestión - lo cual se logró a partir del año 2008-, en la percepción de los clientes/ciudadanos frente a los trámites y servicios ofrecidos por la entidad, analizando los resultados de las diferentes estrategias implementadas frente al enfoque de atención ciudadana, a través de diferentes indicadores estratégicos y misionales medidos entre los años 2012-2014 y determinando de esta forma, los elementos del Sistema Integrado de Gestión que han impactado el cambio de percepción de los clientes/ciudadanos con el fin de garantizar la calidad en la atención, oportunidad y capacidad de respuesta a la ciudadanía.

PALABRAS CLAVE:

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, MECI, SISTEDA, Calidad, Sistema Integrado de Gestión, Cliente/Ciudadano, Mejoramiento, Control de la Gestión, Planeación de la Gestión, Eficiencia Administrativa, trámites, servicios, retroalimentación del usuario, satisfacción del usuario, percepción.

ABSTRACT

The Integrated Management System of the Government of Antioquia is made the standards NTCGP 1000: 2009, MECI 1000 and Administrative Development Policies in accordance with the National Decree 2482 of December 03, 2012. Such systems have been integrated as tools to guide development and management company whose common purpose is to improve the delivery of services of the same.

It is for this reason that the objective of this case study focuses on a comparative analysis to determine the impact it has had the integration of management systems-which was achieved from the year 2008-, in the perception of the customers / citizens from the procedures and services offered by the company, analyzing the results of different strategies implemented against the approach of citizen service through different strategic and missionary indicators measured in the years 2012-2014 and thus determining, the elements of the Integrated Management System that have impacted the

change in perception of citizens / customers in order to ensure quality of care, timeliness and responsiveness to citizens.

KEYWORDS

Technical Standard for Quality in Public Management NTCGP 1000: 2009, MECI, SISTEDA, Quality Integrated Management System, Customer / Citizen, Improvement, Management Control, Management Planning, Administrative Efficiency, procedures, services, user feedback, user satisfaction, perception.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis comparativo para determinar el impacto que ha tenido la integración de los sistemas de gestión, en la percepción de los clientes/ciudadanos frente a los trámites y servicios ofrecidos por la entidad, analizando los resultados de las diferentes estrategias implementadas frente al enfoque de atención ciudadana, a través de diferentes indicadores estratégicos y misionales medidos entre los años 2012-2014 y determinando de esta forma, los elementos del Sistema Integrado de Gestión que han impactado el cambio de percepción de los clientes/ciudadanos con el fin de garantizar la calidad en la atención, oportunidad y capacidad de respuesta a la ciudadanía.

Objetivos Específicos

- Comparar los resultados de los diferentes indicadores estratégicos y misionales utilizados por la entidad como parámetros de medición del proceso de Atención Ciudadana, medidos entre los años 2012-2014.
- Determinar los factores que han influido en el cambio de la percepción de los clientes/ciudadanos frente a los trámites y servicios ofrecidos por la entidad.
- Identificar los elementos del Sistema Integrado de Gestión que han contribuido al cambio de la percepción de los clientes/ciudadanos frente a los trámites y servicios ofrecidos por la entidad.

PROBLEMÁTICA A ANALIZAR

La Gobernación de Antioquia es una entidad territorial que ofrece trámites y servicios a los ciudadanos y para realizar una gestión integral,

eficiente y eficaz, orientada al propósito de entregar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la ciudadanía, ha implementado un Sistema Integrado de Gestión conformado por las normas NTCGP 1000:2009, MECI 1000 y las políticas de Desarrollo Administrativo de acuerdo con el decreto nacional 2482 de 2012, con el cual se adopta el enfoque de organización por procesos, que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la satisfacción del cliente interno y externo y la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización (Gobernación de Antioquia, 2014).

Desde el año 2008 se logró materializar la idea de integrar los sistemas de gestión con el propósito de satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes/ciudadanos sin embargo, para el año 2012 se realizó un diagnóstico frente a este propósito donde se identificó como problema principal la carencia de un enfoque de atención ciudadana (Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia, 2014).

En este diagnóstico se encontraron casos particulares como los siguientes (Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia, 2014) :

- Dentro del Sistema Integrado de Gestión no existían un proceso responsable de liderar las políticas y procedimientos de atención a la ciudadanía.
- No había un responsable único de la atención a la ciudadanía, que respondiera a las peticiones, quejas y reclamos (PQRS).
- No existía cultura de uso de la herramienta Mercurio como aplicativo de gestión documental y esto generaba subregistro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Los canales de atención virtual y telefónica no se utilizaban al máximo. Existía un conmutador que solo alcanzaba a responder el 14% de las 30.000 llamadas anuales que ingresaban a la entidad.
- No existía un punto de información adecuado en el Centro Administrativo Departamental que cumpliera con las características mínimas de atención.

Este panorama propiciaba (Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia, 2014):

- Caos y desgaste administrativo.
- Circulación de tramitadores por el Centro Administrativo Departamental.

- Corrupción Administrativa y procedimientos innecesarios.
- Desatención de las PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias).
- Desconfianza y desistimiento de derechos y obligaciones por parte de la ciudadanía.
- Atención con prebendas.
- Trámites innecesarios.
- Ciudadanos a distancia sin medios de acceso a la información y oportunidades.
- Duplicidad de esfuerzos y desarticulación en las diferentes dependencias de la Gobernación.
- Inobservancia de las normas.

Reestructuración de la atención ciudadana

Una vez realizado el diagnóstico inicial por parte de la entidad, esta planteó varias estrategias para reestructurar el enfoque de atención ciudadana, teniendo como base el Sistema Integrado de Gestión y los numerales de cada una de las normas que lo componen que tienen que ver con el enfoque de atención ciudadana. (Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia, 2014):

Norma NTCGP (Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública) 1000:2009

La Ley 872 de diciembre 30 de 2003 creó el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, fue reglamentada por el Decreto 4110 de septiembre 12 de 2004, especificando los requisitos para su implementación y la norma fue actualizada a través del Decreto 4485 del 18 de noviembre de 2009 (Presidencia de la República de Colombia, 2009).

Esta norma está dirigida a todas las entidades y promueve la adopción de un **enfoque basado en procesos** con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes. (Presidencia de la República de Colombia, 2009).

Para su elaboración se emplearon como base las normas internacionales ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 sobre gestión de la calidad sin embargo, esta norma integra requisitos y conceptos adicionales a los del estándar ISO tales como (ICONTEC, 2014):

- Eficiencia y efectividad en todas las actuaciones.
- Mecanismos para comunicar a las partes interesadas sobre el desempeño de los procesos.
- Mapas de riesgos y puntos de control sobre los riesgos.
- Control de la prestación de los servicios.
- Comunicación con el cliente acerca de los mecanismos de participación ciudadana.

Para la Gobernación de Antioquia, la Ordenanza No. 17 de 2004 estableció el Sistema de Gestión de la Calidad en la Administración Departamental y sus entidades descentralizadas, y fue adoptado mediante el Decreto Departamental No. 2338 del 24 de septiembre de 2007 (Gobernación de Antioquia, 2015).

A continuación se enuncian los requisitos de la norma relacionados con el enfoque de atención ciudadana (*Gobernación de Antioquia, 2014*):

4.1. Requisitos Generales

4.2.3. Control de documentos

4.2.4. Control de los registros

5.2. Enfoque al cliente

5.5.3. Comunicación interna

7. Planificación y obtención de productos inocuos

7.2. Procesos relacionados con el cliente

7.5. Producción y prestación del servicio

8.2.1. Satisfacción del cliente

8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

8.2.4. Seguimiento y medición del producto y/o servicio

8.4. Análisis de datos

8.5. Mejora

MECI (Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano) 1000:2005

El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. Se constituye en una herramienta de gestión que permite establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la Entidad Pública (Universidad del Atlántico, 2005).

La Ley 87 de 1993 establece las normas para el ejercicio del control interno para el Estado

Colombiano (Congreso de la República de Colombia, 2015), la cual fue reglamentada por el Decreto 1599 de mayo de 2005, adoptando el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (Congreso de la República de Colombia, 2005).

Mediante el Decreto Nacional No. 943 del 21 de mayo de 2014, el Gobierno Nacional actualizó el Modelo Estándar de Control Interno, para lo cual la entidad tiene un plazo de 7 meses para realizar los ajustes requeridos y necesarios para dar cumplimiento al mismo.

Mediante el Decreto Departamental No. 2257 del 13 de septiembre de 2007 y el decreto 0363 del 13 de febrero de 2008, se adopta el Sistema de Control Interno MECI: 1000 para la Gobernación de Antioquia (Gobernación de Antioquia, 2015).

A continuación se enuncian los requisitos de la norma relacionados con el enfoque de atención ciudadana (Gobernación de Antioquia, 2014):

1.2.2 Modelo de Operación por Procesos

1.3.1 Contexto Estratégico

2.1.1 Políticas de Operación

2.1.2 Procedimientos

2.1.3 Controles

2.1.4 Indicadores

2.2.1 Información Primaria

2.2.2 Información Secundaria

2.2.3 Sistemas de Información

2.3.1 Comunicación Organizacional

2.3.2 Comunicación Informativa

2.3.3 Medios de Comunicación

3.1.1 Autoevaluación del Control

3.1.2 Autoevaluación de la Gestión

3.3.2 Planes de Mejoramiento por Procesos

Sistema de Desarrollo Administrativo - SISTEDA (Ley 489 de 1998) y Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Decreto 2482 de 2012)

El Artículo 15 de la Ley 489 de 1998 define el SISTEDA como: “(...) un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos,

y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional.” (Congreso de Colombia, 1998).

Esta Ley fue reglamentada por el Decreto Nacional 3622 del 10 de octubre de 2005 (Presidencia de la República de Colombia, 2005).

A través del Decreto Nacional 2482 del 03 de diciembre de 2012, se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación. A través de este modelo, se entiende implementado el Sistema de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998.

Las Políticas de Desarrollo Administrativo de que trata el Decreto 2482 de 2012 son las siguientes (Presidencia de la República de Colombia, 2012):

- a) Gestión misional y de Gobierno.
- b) Transparencia, participación y servicio al ciudadano.
- c) Gestión del talento humano.
- d) Eficiencia administrativa.
- e) Gestión financiera.

A continuación se enuncian los requisitos de la norma relacionados con el enfoque de atención ciudadana (Gobernación de Antioquia, 2014):

- Eficiencia administrativa
- Transparencia, participación y servicio al ciudadano.

Se realizó un análisis comparativo con los numerales que son comunes en las tres (3) normas que conforman el Sistema Integrado de Gestión de la Gobernación de Antioquia.

A partir de este análisis, en la **Tabla 1** se extraen los numerales comunes en las tres (3) normas relacionados con el enfoque de atención ciudadana.

| NTC GP 1000:2009 | | MECI 1000:2005 | | | SISTEDA (Ley 489 de 1998) |
|---|--------------------------|--------------------------|---|--|---------------------------------------|
| Título | Numeral | Subsistema | Componente | Elementos | Artículos |
| Requisitos Generales | 4.1 | 1. Control Estratégico | 1.2. Direccionamiento Estratégico | 1.2.2. Modelo de Operación por Procesos | Artículo 17, numeral 6 Artículo 18 |
| | | | 1.3. Administración del Riesgo | 1.3.4. Valoración del Riesgo | |
| | | 2. Control de Gestión | 2.2. Información | 2.2.1. Información Primaria 2.2.2. Información Secundaria 2.2.3. Sistemas de Información | |
| Control de documentos | 4.2.3 | 2. Control de Gestión | 2.1. Actividades de Control | | N/A |
| Control de los Registros | 4.2.4 | | 2.2. Información | | |
| Enfoque al cliente | 5.2 | 1. Control Estratégico | 1.2. Direccionamiento Estratégico | | Artículo 17, numeral 7 Artículo 11 |
| Comunicación interna | 5.5.3 | 2. Control de Gestión | 2.3 Comunicación pública | 2.3.1. Comunicación organizacional | N/A |
| Realización del producto y/o prestación del servicio | 7 | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Procesos relacionados con el cliente | 7.2 | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio | 7.2.1 | 2. Control de Gestión | 2.2 Información | 2.2.1. Información primaria | N/A |
| Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio | 7.2.2 | 2. Control de Gestión | 2.1 Actividades de control | 2.1.1. Políticas de operación | N/A |
| Comunicación con el cliente | 7.2.3 | 2. Control de Gestión | 2.2 Información | 2.2.1. Información primaria | Artículo 17, numeral 11 |
| | | | 2.3 Comunicación pública | 2.3.3. Medios de comunicación 2.3.2. Comunicación informativa | |
| Producción y prestación del servicio | 7.5 | 2. Control de Gestión | 2.1 Actividades de control | | N/A |
| | | 3. Control de evaluación | 3.1 Autoevaluación | | |
| Control de la producción y de la prestación del servicio | 7.5.1 | N/A | N/A | N/A | Artículo 17, numeral 8 |
| Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio | 7.5.2 | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Identificación y trazabilidad | 7.5.3 | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Propiedad del cliente | 7.5.4 | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Satisfacción del cliente Seguimiento y medición de los procesos | 8.2.1 | 2. Control de Gestión | 2.2 Información | 2.2.1. Información primaria | N/A |
| | 8.2.3 | 2. Control de Gestión | 2.1 Actividades de control | 2.1.4. Indicadores | N/A |
| | | | 2.3 Comunicación pública | 2.3.3. Medios de comunicación 2.3.2. Comunicación informativa | |
| | 3. Control de evaluación | 3.1 Autoevaluación | 3.1.1. Autoevaluación del control 3.1.2. Autoevaluación de gestión | Artículo 17, numeral 11 | |
| Seguimiento y medición del producto y/o servicio | 8.2.4 | 3. Control de evaluación | 3.1 Autoevaluación | 3.1.1. Autoevaluación del control | N/A |
| Análisis de datos | 8.4 | 2. Control de Gestión | 2.2 Información | 2.2.2. Información secundaria | N/A |
| Mejora | 8.5 | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Mejora continua | 8.5.1 | 3. Control de evaluación | 3.3 Planes de mejoramiento | 3.3.1. de mejoramiento institucional | Artículo 17, numeral 5 |
| | | | | 3.3.2. Planes de mejoramiento por procesos | |
| | | | | 3.3.3. Planes de | |

| | | | | mejoramiento individual | |
|-------------------|-------|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-----|
| Acción correctiva | 8.5.2 | 2. Control de Gestión | 2.1 Actividades de control | 2.1.3. Controles | N/A |
| | | 3. Control de evaluación | 3.3 Planes de mejoramiento | | |
| Acción preventiva | 8.5.3 | 2. Control de Gestión | 2.1 Actividades de control | 2.1.3. Controles | N/A |
| | | 3. Control de evaluación | 3.3 Planes de mejoramiento | | |

Tabla 1. Cuadro comparativo con los numerales comunes de la NTC GP 1000:2009, MECI 1000 y las Políticas de Desarrollo Administrativo, relacionados con el enfoque de atención ciudadana. Fuente: Elaboración propia.

A partir de este análisis, se compararán los indicadores estratégicos y misionales de las diferentes estrategias planteadas por la entidad para reestructurar el enfoque de atención ciudadana y poder de esta forma, identificar los elementos del Sistema Integrado de Gestión que han tenido un impacto en el cambio de percepción de los clientes/ciudadanos frente a los trámites y servicios ofrecidos por la entidad.

Integrado de Gestión como proceso misional, dado que la atención ciudadana constituye la razón de ser de toda entidad estatal.

A continuación, se analizarán los resultados de los diferentes indicadores estratégicos y misionales utilizados en el proceso de atención ciudadana medidos entre los años 2012-2014, determinando las estrategias implementadas responsables de dichos resultados y así mismo, definiendo los elementos del Sistema Integrado de Gestión que han influido en los mismos resultados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dentro de las estrategias planteadas por la entidad se encuentra el proyecto “*Modelo Integral de atención a la ciudadanía*”, mediante el cual durante el periodo 2012-2014 se han desarrollado las siguientes acciones (Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia, 2014):

- Mejora continua a los canales de atención: telefónico, virtual y presencial.
 - Telefónico: Fortalecimiento de la línea de atención a la ciudadanía.
 - Virtual: Rediseño del Portal de trámites y servicios www.antioquia.gov.co, así como del chat virtual.
 - Presencial: Puesta en marcha del Centro Integrado de Atención a la Ciudadanía (un solo lugar para todos los trámites y servicios de la administración departamental).
- Capacitación y fortalecimiento a los servidores en la competencia de atención al usuario y ciudadano.
- Medición periódica de la satisfacción de la ciudadanía. (Encuesta con externos).
- Desconcentración de los trámites y servicios a los territorios.
- Implementación de la política y protocolo de atención a la ciudadanía.
- Consolidación del proceso de atención a la ciudadanía dentro del Sistema

Indicador “Percepción de la satisfacción del cliente/ciudadano”

Durante el periodo 2013-2014, se realizaron dos mediciones de percepción de la satisfacción de los clientes/ciudadanos a través de una encuesta aplicada por terceros. Ésta pretende medir la percepción de la satisfacción de los clientes/ciudadanos que son beneficiarios de los trámites, servicios, programas y proyectos de la Gobernación de Antioquia. El objetivo esperado es que se evidencie el aumento de la valoración de la calidad del servicio por parte de los usuarios, es decir, que el resultado de la encuesta se encuentre entre satisfactorio y muy satisfactorio, dos niveles de escala diferentes pero agrupados para presentar el porcentaje total de clientes/ciudadanos satisfechos (Gobernación de Antioquia, 2015).

Para el análisis de este indicador no se cuenta con línea base, sin embargo se realizan varias mediciones que proporcionan datos para realizar un análisis adecuado. La primera medición se realizó en el año 2013, la segunda se realizó en el año 2014, (ver **Tabla 2**) y con base en estos últimos resultados se decide cambiar la meta y la tolerancia inferior, de modo que sea más exigente para la medición que se realizará en el año 2015. La meta para el año 2015 será de 94% y la tolerancia inferior de 90% (Gobernación de Antioquia, 2015).

| Fecha | Meta (2013-2014) | Resultado de la Medición | Tolerancia inferior | Tolerancia Superior |
|-------|------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
|-------|------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|

| | | | | |
|----------------------|-----|-----|-----|------|
| Diciembre 16 de 2013 | 80% | 86% | 54% | 100% |
| Diciembre 31 de 2014 | 80% | 90% | 54% | 100% |

Tabla 2. Resultados encuesta de percepción de la satisfacción del cliente/ciudadano de los años 2013 y 2014. Fuente: (Gobernación de Antioquia, 2015).

Para los resultados de la encuesta realizada en el año 2013, se obtiene que la principal fortaleza es la calidad percibida en el servicio, en la cual se tienen en cuenta aspectos relacionados directamente con el funcionario que lo atendió tales como presentación personal, amabilidad, conocimiento de la información y calidad de la información suministrada, elementos que la entidad ha reforzado a través de la estrategia No. 1 relacionada con el mejoramiento de los canales de atención, y la estrategia No. 2 relacionada con el fortalecimiento a los servidores en la competencia de atención al usuario y ciudadano (Gobernación de Antioquia, 2015).

La oportunidad de mejora inmediata son los tiempos de atención, principalmente en el servicio ofrecido fuera de la ciudad de Medellín (Gobernación de Antioquia, 2015).

En la medición del año 2014, el 90% de los ciudadanos valoró la calidad del servicio en satisfecho y totalmente satisfecho, es decir, la percepción de la satisfacción crece en 4 puntos porcentuales con respecto al año anterior (Gobernación de Antioquia, 2015).

De los resultados obtenidos se puede concluir que las seis estrategias objeto de análisis implementadas por la entidad, han influido en el mejoramiento de la percepción de la satisfacción de los clientes/ciudadanos.

Los elementos del Sistema Integrado de Gestión a los cuales apuntan estas estrategias y los resultados obtenidos en este indicador son todos los relacionados con el enfoque de atención ciudadana, los cuales se analizaron en la **Tabla 1**.

Indicador “Garantía en la prestación del servicio de la línea de atención a la ciudadanía”

La medición de este indicador se realiza mensualmente y se han realizado mediciones desde el 01 de noviembre de 2012, año en el cual entró en funcionamiento esta línea telefónica de atención a la ciudadanía. Para el caso se analizarán los resultados para el periodo 2012-2014 (Gobernación de Antioquia, 2015).

El objetivo del indicador es medir la cantidad de llamadas entrantes versus cantidad de llamadas contestadas (Gobernación de Antioquia, 2015).

La fórmula para medir el indicador es la siguiente (Gobernación de Antioquia, 2015):

$$\frac{\text{Total de llamadas contestadas}}{\text{Total de llamadas entrantes}} \times 100$$

Los resultados de las mediciones se muestran en la **Figura 1**:

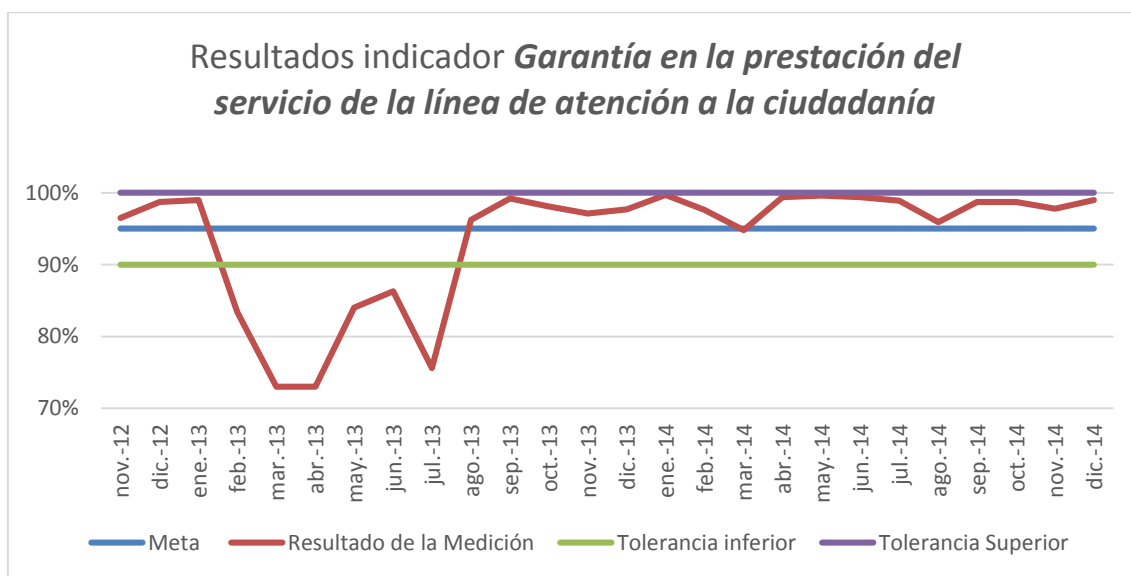


Figura 1. Resultados indicador “Garantía en la prestación del servicio de la línea de atención a la ciudadanía” periodo 2012-2014. Fuente: Elaboración propia.

En los periodos de tiempo en los cuales la medición del indicador da por debajo de la meta o incluso por debajo de la tolerancia inferior, se debió a contingencias originadas en la oficina de expedición de pasaportes por motivos tales como: caídas del sistema de asignación de citas por internet lo que llevó a habilitar la asignación de citas telefónicas de manera temporal, alta demanda de citas para expedición de pasaportes con el cambio de lectura convencional a la lectura mecánica con una fecha límite a noviembre de 2015 y jornadas extra para atención de la sobre demanda. En algunos periodos también se debió al crecimiento de la línea, ocasionando que el personal encargado de su atención fuera insuficiente para atender el volumen de llamadas que ingresaba y también, al cambio y capacitación de operadores de la línea por incumplimiento en las metas pactadas (Gobernación de Antioquia, 2015).

Para atender estas eventualidades se llevaron a cabo acciones como la contratación de personal adicional para apoyar la atención de la línea y dividir la línea en dos operaciones con el objeto de poder atender de forma separada a los ciudadanos que llaman a consultar por trámites diferentes al de pasaportes (Gobernación de Antioquia, 2015).

De los resultados obtenidos se puede concluir que la estrategia No. 1 relacionada con la mejora continua en el canal telefónico: *Fortalecimiento de la línea de atención a la ciudadanía*, ha influido en el mejoramiento de la percepción de la satisfacción de los clientes/ciudadanos. Lo anterior, debido al aumento en la capacidad de atención que permitió pasar de atender un 14% del promedio de llamadas que ingresaban a la entidad anualmente –según el diagnóstico inicial-, a un promedio de atención del 99% en el año 2014, lo cual se puede evidenciar también en las comunicaciones de felicitaciones y en las encuestas de percepción (Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia, 2014).

Los elementos del Sistema Integrado de Gestión a los cuales apunta esta estrategia y los resultados obtenidos en este indicador son todos

los relacionados con el enfoque de atención ciudadana, los cuales se analizaron en la **Tabla 1**, en particular los elementos del Sistema que se enuncian en la **Tabla 3**:

| NTC GP 1000:2009 | MECI 1000 | Políticas de Desarrollo Administrativo (Decreto 2482 de 2012) |
|---|---|--|
| 7.2.3 Comunicación con el cliente | 2.2 Información 2.3 Comunicación pública | Política de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano |
| 8.5.1 Mejora continua | 3.3 Planes de mejoramiento | Política de Eficiencia Administrativa |

Tabla 3. Numerales comunes de las normas, relacionados con el enfoque de atención ciudadana y la estrategia “*Fortalecimiento de la línea de atención a la ciudadanía*”. Fuente: Elaboración propia.

Indicador “Porcentaje de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias-PQRS atendidas”

La medición de este indicador se realiza mensualmente y se han realizado mediciones desde el 01 de diciembre de 2012, mes en el se realizaron ajustes a la herramienta de Mercurio, software mediante el cual se radican y gestionan las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de la entidad, con el fin de dar mayor alcance a su seguimiento (Gobernación de Antioquia, 2015).

Para el caso se analizarán los resultados para el periodo 2012-2014.

El objetivo del indicador es medir la cantidad de PQRS que son atendidas por la Administración Departamental (Gobernación de Antioquia, 2015).

La fórmula para medir el indicador es la siguiente (Gobernación de Antioquia, 2015):

$$\frac{\text{Número de respuesta de PQRS generadas}}{\text{Número total de PQRS}} \times 100$$

Los resultados de las mediciones se muestran en la **Figura 2**:

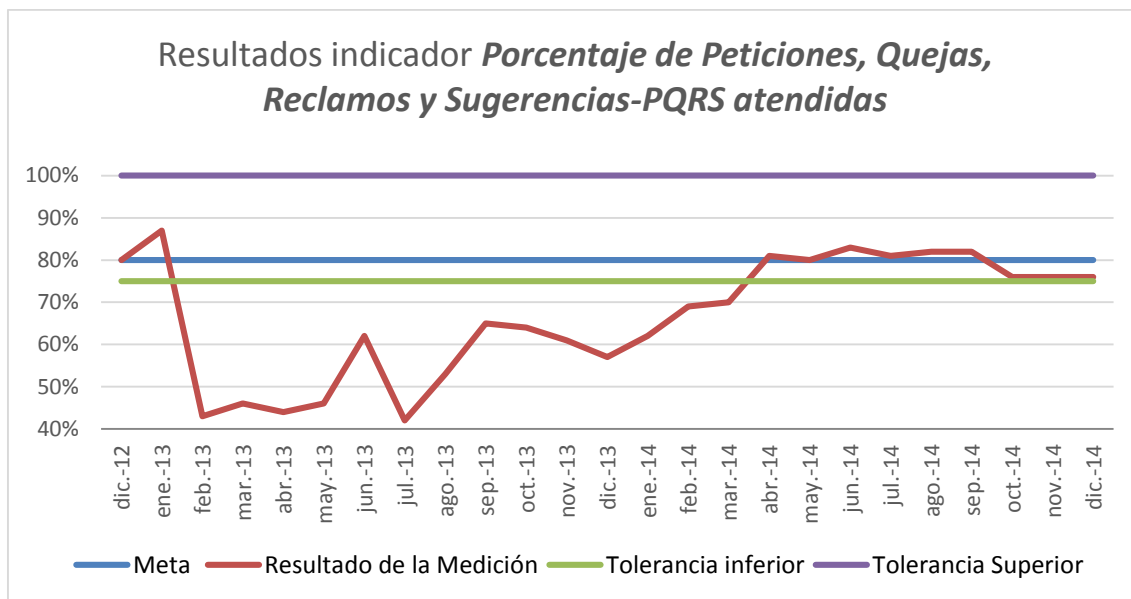


Figura 2. Resultados indicador “Porcentaje de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias-PQRS atendidas” periodo 2012-2014. Fuente: Elaboración propia.

En los periodos de tiempo en los cuales la medición del indicador dio por debajo de la meta o incluso por debajo de la tolerancia inferior, se debió a varias razones entre ellas las siguientes:

Modificación a la herramienta Mercurio,-software utilizado para la gestión documental de la entidad-, para poder hacer seguimiento no solo a las QRS (quejas, reclamos y sugerencias) sino también a las peticiones, lo cual aumentó para los primeros meses del año 2013, el número de peticiones a las cuales no se les estaba haciendo seguimiento a través de la herramienta Mercurio y por tanto se evidenció una disminución en la medición del indicador. También se debió a que al principio se estaban radicando las tutelas por la misma ruta de las PQRS, para lo cual se tomaron acciones correctivas teniendo en cuenta que las tutelas deben ingresar por otra ruta diferente de la herramienta Mercurio debido a que su tratamiento también es diferente. Esta ruta de tutelas se habilitó solo hasta el mes de mayo de 2013 (Gobernación de Antioquia, 2015).

Adicionalmente, se detectó que los trámites y servicios se estaban radicando por la ruta de las PQRS y como estos solo se cierran en el sistema después de que se cumple el tiempo en la hoja de vida de los tramites, el cual puede ser superior a los 15 días hábiles que se estipula como estándar para dar respuesta a un derecho de petición en la herramienta Mercurio, se estaban reflejando en el indicador de PQRS como no atendidas a tiempo. Por tal motivo, se realizaron reuniones con algunos de los enlaces de diferentes organismos para informarles que

debían realizar los respectivos cierres a los trámites en el sistema y notificarle al ciudadano que éstos no eran peticiones y que se les daría un trato diferente, cumpliendo con los tiempos establecidos en las hojas de vida de los trámites y servicios (Gobernación de Antioquia, 2015).

A raíz de lo anterior, se vio la necesidad de tipificar las PQRS y definir los tiempos de respuesta según esta tipificación, y de esta forma, disminuir el número de trámites y servicios que se estaban radicando por la ruta de PQRS (Gobernación de Antioquia, 2015).

También se presentaron dificultades con la capacitación y conocimiento por parte de los funcionarios encargados de radicar las PQRS, así como de los enlaces en los diferentes organismos, en relación a la tipificación de PQRS y la ruta por la cual debían ser radicadas (Gobernación de Antioquia, 2015).

Por lo cual, se elaboró y socializó un procedimiento que sirve de instructivo para la Gestión y Atención de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias de la Administración Departamental (Gobernación de Antioquia, 2015).

De los resultados obtenidos en este indicador, se puede concluir que la estrategia No. 1 relacionada con la mejora continua a los canales de atención: telefónico, virtual y presencial y la No. 4 relacionada con la desconcentración de los trámites y servicios a los territorios, han influido en el mejoramiento de la percepción de la satisfacción de los clientes/ciudadanos.

Estas estrategias han permitido facilitar la comunicación con el cliente/ciudadano, sobrepasar las barreras comunicativas que existían entre el cliente/ciudadano y la entidad, haciendo que perciban mayor agilidad y oportunidad en la atención de sus solicitudes, lo cual se ve reflejado en las encuestas de satisfacción. Han facilitado la presentación de solicitudes de los ciudadanos de los diferentes municipios del Departamento sin necesidad de que estos tengan que desplazarse hasta la sede central de la entidad. Han permitido hacer un mejor seguimiento de la trazabilidad de las PQRS y de la oportunidad en la respuesta por parte de cada dependencia y así mismo, al definir enlaces responsables de realizar este seguimiento, se generó un mayor compromiso frente a esta tarea cuyo incumplimiento puede acarrear sanciones a la entidad.

Los elementos del Sistema Integrado de Gestión a los cuales apunta esta estrategia y los resultados obtenidos en este indicador son todos los relacionados con el enfoque de atención ciudadana, los cuales se analizaron en la **Tabla 1**, en particular los elementos del Sistema que se enuncian en la **Tabla 4**:

| NTC GP 1000:2009 | MECI 1000 | Políticas de Desarrollo Administrativo (Decreto 2482 de 2012) |
|-----------------------------------|---|---|
| 5.2 Enfoque al Cliente | 1.3 Direccionamiento Estratégico | Política de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano |
| 5.5.3 Comunicación Interna | 2.3.1. Comunicación organizacional | N/A |
| 7.2.3 Comunicación con el cliente | 2.2 Información 2.3 Comunicación Pública | Política de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano |
| 7.5.3 | | |

| | | |
|--|--|---------------------------------------|
| Identificación y trazabilidad | N/A | N/A |
| 8.2.4 Seguimiento y medición del producto y/o servicio | 3.1.1. Autoevaluación del control | N/A |
| 8.4 Análisis de datos | 2.2.2. Información secundaria | N/A |
| 8.5.1 Mejora continua | 3.3 Planes de mejoramiento | Política de Eficiencia Administrativa |
| 8.5.2 Acción correctiva | 2.1.3. Controles 3.3 Planes de mejoramiento | N/A |

Tabla 4. Numerales comunes de las normas, relacionados con el enfoque de atención ciudadana y las estrategias *No. 1* y *No. 4*. Fuente: Elaboración propia.

Indicador “Oportunidad en la Gestión de trámites y servicios”

La medición de este indicador se realiza bimestralmente y se han realizado mediciones desde el 28 de febrero de 2013, mes en el que se creó el indicador. Para el caso se analizarán los resultados para el periodo 2013-2014 (Gobernación de Antioquia, 2015).

El objetivo del indicador es conocer el nivel de oportunidad en la gestión de trámites y servicios de acuerdo al tiempo definido en la hoja de vida de trámites y servicios (Gobernación de Antioquia, 2015).

La fórmula para medir el indicador es la siguiente (Gobernación de Antioquia, 2015):

$$\frac{\text{Número de Trámites atendidos oportunamente}}{\text{Número de trámites y servicios recibidos}} \times 100$$

Los resultados de las mediciones se muestran en la **Figura 3**:

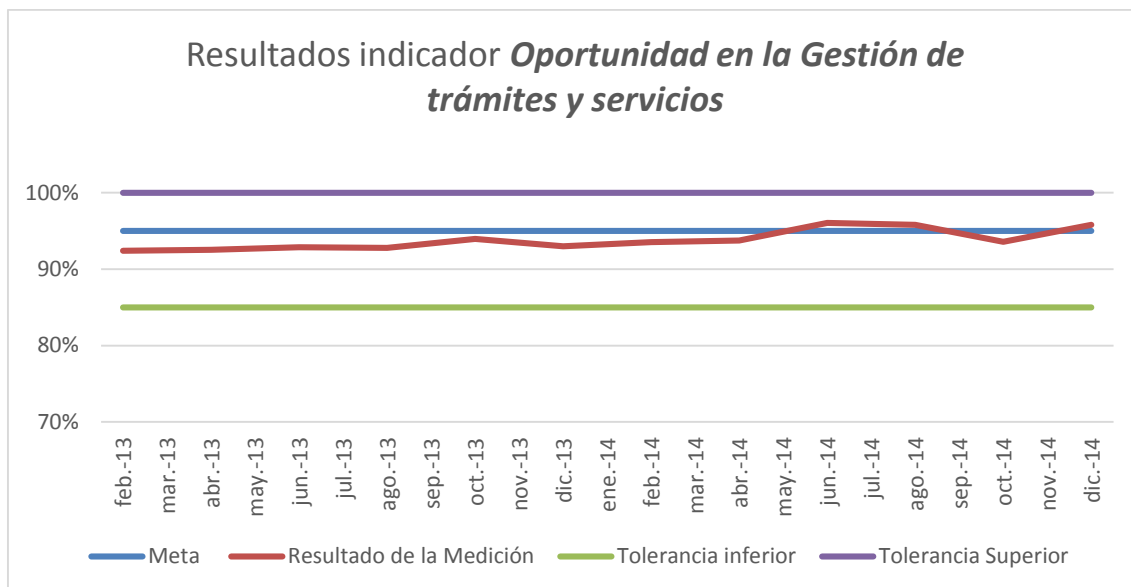


Figura 3. Resultados indicador “Oportunidad en la Gestión de trámites y servicios” periodo 2013-2014. Fuente: Elaboración propia.

En los periodos de tiempo en los cuales la medición del indicador dio por debajo de la meta se debió a varias razones entre ellas las siguientes:

Se analizaron de forma individual cada una de las dependencias que gestionan trámites y servicios, ya que el incumplimiento de la meta durante el año 2013 y primer semestre de 2014 se debió a diferentes motivos en cada una de dichas dependencias, tomándose las acciones correctivas correspondientes para mejorar la medición del indicador (Gobernación de Antioquia, 2015).

Algunos de los motivos que generaron estos resultados del indicador fueron: reporte incompleto por parte de algunas dependencias de la totalidad de los trámites y servicios gestionados debido a la falta de asistencia de los representantes de algunas dependencias a los equipos de mejoramiento continuo; desplazamientos de algunos funcionarios responsables de trámites y servicios a los municipios; falta de personal en algunas dependencias generando represamiento de gestión de trámites; entrega incompleta de documentación por parte de los clientes/ciudadanos para la gestión de sus trámites, lo que generaba devolución de documentación; en algunos trámites los tiempos de respuesta estaban mal definidos y por tanto sobrepasaban el tiempo estimado del trámite; entre otros motivos para los cuales se tomaron las acciones correctivas necesarias para que la medición del indicador se encuentre por encima de la meta (Gobernación de Antioquia, 2015).

De los resultados obtenidos en este indicador, se puede concluir que la estrategia No. 1 relacionada con la mejora continua a los canales de atención: telefónico, virtual y presencial, la No. 4 relacionada con la desconcentración de los trámites y servicios a los territorios, y la No. 6 relacionada con la consolidación del proceso de atención ciudadana en el Sistema Integrado de Gestión, han influido en el mejoramiento de la percepción de la satisfacción de los clientes/ciudadanos.

Estas estrategias han permitido buscar herramientas que permitan hacer un mejor seguimiento a la trazabilidad de los trámites y servicios ofrecidos por la entidad, facilitar la comunicación con el cliente/ciudadano, sobrepasar las barreras comunicativas que existían entre el cliente/ciudadano y la entidad, haciendo que perciban mayor agilidad y oportunidad en la atención de sus solicitudes y facilitando el acceso a estos trámites y servicios, para aquellos ciudadanos que viven en otros municipios diferentes a los ubicados en el Área Metropolitana.

Los elementos del Sistema Integrado de Gestión a los cuales apuntan estas estrategias y los resultados obtenidos en este indicador son todos los relacionados con el enfoque de atención ciudadana, los cuales se analizaron en la **Tabla 1**, en particular los elementos del Sistema que se enuncian en la **Tabla 5**:

| NTC GP 1000:2009 | MECI 1000 | Políticas de Desarrollo Administrativo (Decreto 2482 de 2012) |
|--|--|---|
| 5.2 Enfoque al Cliente | 1.3 Direccionamiento Estratégico | Política de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano |
| 5.5.3 Comunicación Interna | 2.3.1. Comunicación organizacional | N/A |
| 7.2.3 Comunicación con el cliente | 2.2 Información 2.3 Comunicación Pública | Política de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano |
| 7.5.3 Identificación y trazabilidad | N/A | N/A |
| 8.2.4 Seguimiento y medición del producto y/o servicio | 3.1.1. Autoevaluación del control | N/A |
| 8.4 Análisis de datos | 2.2.2. Información secundaria | N/A |
| 8.5.1 Mejora continua | 3.3 Planes de mejoramiento | Política de Eficiencia Administrativa |
| 8.5.2 Acción correctiva | 2.1.3. Controles 3.3 Planes de mejoramiento | N/A |

Tabla 5. Numerales comunes de las normas, relacionados con el enfoque de atención ciudadana y las estrategias No. 1, No. 4 y No. 6. Fuente: Elaboración propia.

Indicador “Calidad en la Gestión de trámites y servicios”

La medición de este indicador se realiza bimestralmente y se han realizado mediciones desde el 28 de febrero de 2013, mes en el que se creó el indicador. Para el caso se analizarán los resultados para el periodo 2013-2014 (Gobernación de Antioquia, 2015).

El objetivo del indicador es identificar el porcentaje de trámites y servicios que cumplen con las características establecidas de forma definidas en las hojas de vida de trámites y servicios, para identificar causas y establecer acciones de mejoramiento (Gobernación de Antioquia, 2015).

La fórmula para medir el indicador es la siguiente (Gobernación de Antioquia, 2015):

$$\frac{\text{Número de Trámites y servicios que no cumplen con las características establecidas}}{\text{Número de trámites recibidos}} \times 100$$

Los resultados de las mediciones se muestran en la **Figura 4**:

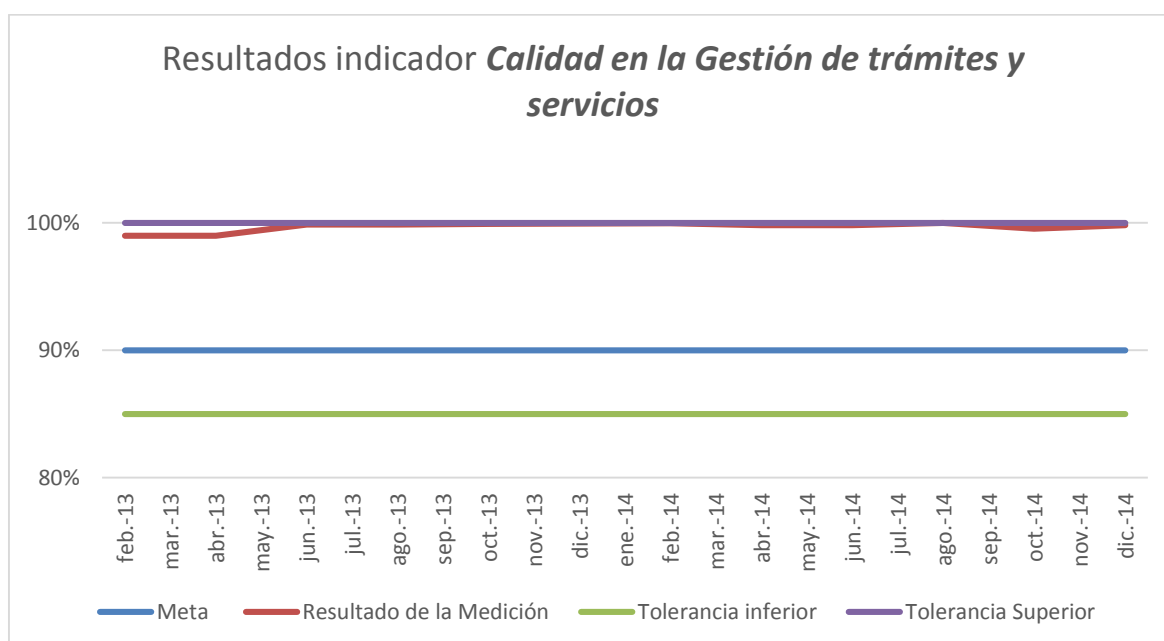


Figura 4. Resultados indicador “Calidad en la Gestión de trámites y servicios” periodo 2013-2014. Fuente: Elaboración propia.

Se analizaron de forma individual cada una de las dependencias que gestionan trámites y servicios frente al cumplimiento de las

características establecidas de forma definidas en las hojas de vida de trámites y servicios, evidenciándose un resultado muy positivo del

indicador en el periodo de tiempo de medición (Gobernación de Antioquia, 2015).

Igualmente se tomaron acciones correctivas frente a algunos de los errores presentados como lo son errores de digitación y fallas en las impresoras, sin embargo no fueron muy significativos. La entidad también considera necesario continuar fortaleciendo la cultura de la identificación y reportes y motivar la mejora ya que es un indicador que puede afectar la satisfacción de los clientes/ciudadanos (Gobernación de Antioquia, 2015).

De los resultados obtenidos en este indicador, se puede concluir que la estrategia No. 6 relacionada con la consolidación del proceso de atención ciudadana en el Sistema Integrado de Gestión, ha influido en el mejoramiento de la percepción de la satisfacción de los clientes/ciudadanos, ya que ha permitido definir políticas y lineamientos que le permiten a cada dependencia hacer un seguimiento del producto y/o servicio no conforme y tomar las acciones necesarias para eliminar las causas por las cuales se presentan errores y corregir las situaciones que se presenten para cada dependencia en particular.

Los elementos del Sistema Integrado de Gestión a los cuales apunta esta estrategia y los resultados obtenidos en este indicador son todos los relacionados con el enfoque de atención ciudadana, los cuales se analizaron en la **Tabla 1**, en particular los elementos del Sistema que se enuncian en la **Tabla 6**:

| NTC GP 1000:2009 | MECI 1000 | Políticas de Desarrollo Administrativo (Decreto 2482 de 2012) |
|---|--|--|
| 5.2 Enfoque al Cliente | 1.3 Direccionamiento Estratégico | Política de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano |
| 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio | 2.2.1. Información primaria | N/A |
| 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio | 2.1.1. Políticas de operación | N/A |
| 7.5 Producción y prestación del servicio | 2.1 Actividades de control 3.1 Autoevaluación | N/A |
| 7.5.1 Control de la | | Política de |

| | | |
|--|--|---------------------------------------|
| producción y de la prestación del servicio | N/A | Eficiencia Administrativa |
| 8.2.4 Seguimiento y medición del producto y/o servicio | 3.1 Autoevaluación | N/A |
| 8.4 Análisis de datos | 2.2.2. Información secundaria | N/A |
| 8.5.1 Mejora continua | 3.3 Planes de mejoramiento | Política de Eficiencia Administrativa |
| 8.5.2 Acción correctiva | 2.1.3. Controles 3.3 Planes de mejoramiento | N/A |

Tabla 6. Numerales comunes de las normas, relacionados con el enfoque de atención ciudadana y la estrategia No. 6. Fuente: Elaboración Propia.

Indicador “Trámites y servicios racionalizados”

La medición de este indicador se realiza semestralmente y se han realizado mediciones desde el 30 de junio de 2013. Para el caso se analizarán los resultados para el periodo 2013-2014 (Gobernación de Antioquia, 2015).

El objetivo del indicador es conocer el avance en el proceso de racionalización de trámites, cumpliendo las directrices de la normatividad vigente y mejorando la atención a la ciudadanía (Gobernación de Antioquia, 2015).

La mejora de los trámites se enmarcan dentro del cumplimiento del decreto ley 019 de 2012 y en los criterios definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP, tales como (Gobernación de Antioquia, 2015):

- Aumento en la vigencia del trámite a favor del ciudadano
- Aumento en puntos de atención
- Automatización del Proceso
- Eliminación del trámite
- Fusión del trámite
- Reducción de costos operativos en la entidad
- Reducción de costos para el usuario
- Reducción de documentos
- Reducción de pasos
- Reducción de pasos en el trámite interno
- Reducción de requisitos
- Reducción de tiempo de duración del trámite
- Reducción de tiempos en los puntos de atención
- Cadena de trámites

La fórmula para medir el indicador es la siguiente (Gobernación de Antioquia, 2015):

de trámites o servicios racionalizados por semestre

La meta global es que se hayan racionalizado 30 trámites al finalizar el actual periodo de gobierno, meta que se distribuyó en los seis semestres faltantes del periodo de gobierno, contados a partir de su primera medición realizada el 30 de junio de 2013 (Gobernación de Antioquia, 2015).

Los resultados de las mediciones se muestran en la **Tabla 7**:

| Fecha | Meta parcial | Meta Global | Resultado de la Medición | Tolerancia inferior | Tolerancia Superior |
|----------------------|--------------|-------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Junio 30 de 2013 | 8 | 30 | 13 | 5 | 10 |
| Diciembre 30 de 2013 | 14 | 30 | 15 | 12 | 16 |
| Junio 30 de 2014 | 18 | 30 | 21 | 16 | 21 |
| Diciembre 30 de 2014 | 22 | 30 | 33 | 20 | 24 |

Tabla 7. Resultados indicador “Trámites y servicios racionalizados” periodo 2013-2014. Fuente: (Gobernación de Antioquia, 2015)

En los primeros semestres la entidad consideró generar metas retadoras teniendo en cuenta el avance que algunas dependencias tenían ya que venían trabajando y presentaban gran motivación frente al tema de la mejora de los trámites (Gobernación de Antioquia, 2015).

Durante el primer semestre de 2013 se superó la meta parcial logrando racionalizar 13 trámites en su mayoría por automatización del proceso y reducción de tiempo de duración del trámite (Gobernación de Antioquia, 2015).

Para el segundo semestre de 2013, la Dirección de Catastro descentralizó en 53 municipios, dos trámites: “Certificado de poseer y no poseer inmueble” y “Expedición de planos” (Gobernación de Antioquia, 2015).

Para el primer semestre de 2014 la Secretaría Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia mejoró tres trámites: disminuyó tiempos de respuesta en los trámites “Credencial de Expendedor de Drogas” y “Autorización para el Manejo de Medicamentos de Control Especial” y creó una ruta específica

en el software Mercurio para automatizar el proceso en el trámite “Carné de Rayos X”. Así mismo, la Dirección de Catastro desconcentró tres de sus trámites para que el ciudadano lo realice vía web: “Certificados de Poseer o No Poseer Inmueble”, “Ficha Predial” y “Certificado Plano” (Gobernación de Antioquia, 2015).

Para el segundo semestre de 2014 se extendió el horario para 32 trámites de los 33 que se realizan en el nuevo Centro Integrado de Atención a la Ciudadanía y así mismo, se racionalizaron trámites en la Dirección de Catastro y en la Secretaría de Educación (Gobernación de Antioquia, 2015).

De los resultados obtenidos en este indicador, se puede concluir que la estrategia No. 1 relacionada con la mejora continua a los canales de atención: telefónico, virtual y presencial, la No. 4 relacionada con la desconcentración de los trámites y servicios a los territorios, y la No. 6 relacionada con la consolidación del proceso de atención ciudadana en el Sistema Integrado de Gestión, han influido en el mejoramiento de la percepción de la satisfacción de los clientes/ciudadanos, ya que han permitido disminuir las barreras y facilitar el acceso de los clientes/ciudadanos a los trámites y servicios ofrecidos por la entidad.

Los elementos del Sistema Integrado de Gestión a los cuales apuntan estas estrategias y los resultados obtenidos en este indicador son todos los relacionados con el enfoque de atención ciudadana, los cuales se analizaron en la **Tabla 1**, en particular los elementos del Sistema que se enuncian en la **Tabla 8**:

| NTC GP 1000:2009 | MECI 1000 | Políticas de Desarrollo Administrativo (Decreto 2482 de 2012) |
|--|---|--|
| 5.2 Enfoque al Cliente | 1.3 Direccionamiento Estratégico | Política de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano |
| 5.5.3 Comunicación Interna | 2.3.1. Comunicación organizacional | N/A |
| 7.2.3 Comunicación con el cliente | 2.2 Información 2.3 Comunicación Pública | Política de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano |
| 7.5.3 Identificación y trazabilidad | N/A | N/A |
| 8.2.4 Seguimiento y medición del producto y/o servicio | 3.1.1. Autoevaluación del control | N/A |

| | | |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| 8.4 Análisis de datos | 2.2.2. Información secundaria | N/A |
| 8.5.1 Mejora continua | 3.3 Planes de mejoramiento | Política de Eficiencia Administrativa |
| 8.5.2 Acción correctiva | 2.1.3. Controles 3.3 Planes de mejoramiento | N/A |
| 8.5.3 Acción preventiva | 2.1.3. Controles 3.3 Planes de mejoramiento | N/A |

Tabla 8. Numerales comunes de las normas, relacionados con el enfoque de atención ciudadana y las estrategias *No. 1, No. 4 y No. 6*. Fuente: Elaboración propia.

Elementos del Sistema Integrado de Gestión que han influido en los resultados de los indicadores

Teniendo en cuenta el análisis de los anteriores indicadores, se pueden identificar algunos elementos del Sistema Integrado de Gestión que han afectado los resultados de los indicadores, estos elementos que se enuncian a continuación están organizados en el ciclo PHVA del proceso de Atención Ciudadana, para que de esta forma, tenga una mayor relación con el enfoque de mejora de los sistemas de gestión trabajados.

PLANEAR, esta etapa hace referencia a las directrices que el Sistema Integrado de Gestión debe tener para que sea adecuado para la entidad, es así como ésta identifica que es necesario (Gobernación de Antioquia, 2015):

- Definir políticas de operación del proceso de atención ciudadana de manera unificada para cada uno de los canales.
- Planear el modelo de servicio a la ciudadanía.
- Tipificar las PQRS.
- Identificar los trámites y servicios que se realizan en la administración Departamental.
- Definir las necesidades de recursos humanos, técnicos, financieros, etc, para atención de trámites, servicios y PQRS.

HACER, corresponde a la etapa de ejecutar las directrices planteadas en el sistema integral, es en este momento donde se comienzan a recolectar los datos que generarán información para el análisis y posterior toma de decisiones. El hacer, es una etapa crítica, ya que depende de la actitud del personal. Para que esta etapa tenga éxito la entidad ha definido que es necesario (Gobernación de Antioquia, 2015):

- Crear y/o actualizar las hojas de vida de Trámites y servicios.

- Caracterizar el cliente/ciudadano, conforme a los trámites y servicios ofrecidos por la Administración.
- Implementar la estrategia de desconcentración administrativa de los trámites y servicios en las nueve subregiones del Departamento de Antioquia.
- Administrar la atención en los canales: presencial, virtual y telefónico.
- Gestionar las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de acuerdo con las atribuciones de la entidad y los términos de tiempo establecidos.
- Medir la satisfacción del cliente a través de diferentes mecanismos.
- Racionalizar los trámites y servicios.
- Promover la cultura del servicio a la ciudadanía en los servidores y los derechos y deberes en la ciudadanía.

VERIFICAR, es el momento donde se contrastan los resultados obtenidos en el hacer, frente a lo planeado. Para el desarrollo de esta etapa es necesario contar con las herramientas adecuadas y prácticas que permitan analizar la información generada por los procesos, de modo que se pueda comparar entre ella, para así identificar las fortalezas y/u oportunidades de mejoramiento. En el verificar, la entidad ha identificado que se debe (Gobernación de Antioquia, 2015):

- Generar reportes mensuales estadísticos para el análisis de PQRS.
- Controlar el producto y/o servicio no conforme en la gestión de trámites.
- Elaborar informes de administración de los canales y realizar seguimiento.
- Verificar cumplimiento del sistema de atención ciudadana y de las políticas de operación aprobadas.
- Hacer seguimiento al mapa de Riesgos del proceso.

ACTUAR, es la etapa que cierra el ciclo de mejoramiento, en ella es necesario analizar las causas de las situaciones que se identificaron a partir de la verificación, con el análisis de causa se identifican las causas raíces para así proponer planes que conlleven a su mejoramiento, o fortalecimiento en el caso de las fortalezas. Para llevar a cabo esta etapa la entidad ha identificado que es necesario (Gobernación de Antioquia, 2015):

- Analizar las situaciones y tomar acciones para la mejora.
- Efectuar el tratamiento al producto o servicio no conforme del proceso.

- Elaborar informes para que la alta dirección tome decisiones.

Estrategias en marcha

Basados en la Política de Atención al ciudadano en el mes de abril de 2015 se crea el Manual y Protocolos de atención a la ciudadanía como una ruta que garantiza los parámetros de atención que se debe cumplir para la satisfacción de los requerimientos del ciudadano por los diferentes canales de comunicación: presencial, telefónico y virtual, buscando garantizar la calidad en la atención, oportunidad y la capacidad de respuesta a la ciudadanía (Gobernación de Antioquia, 2015).

Los Protocolos de Atención a la Ciudadanía son una guía con recomendaciones básicas y métodos que buscan mejorar la interacción entre los servidores públicos y los ciudadanos. Dichos protocolos unifican y capitalizan las experiencias exitosas, optimizan los recursos, la capacidad de respuesta y mejoran la calidad de vida de quienes atienden y de quienes consultan (Gobernación de Antioquia, 2015).

CONCLUSIONES

Las diferentes estrategias implementadas por la entidad con el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía, han permitido disminuir las barreras físicas, el tráfico de influencias y la distancia entre la administración pública y el cliente/ciudadano, a través de la gestión digna, oportuna y eficiente de los canales de atención.

Cada uno de los indicadores analizados reflejan un mejoramiento de la gestión durante los periodos de tiempo de medición ya que a través de las estrategias del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía, se han implementado diferentes planes de acción que han permitido tomar las medidas necesarias para mejorar los resultados de dichos indicadores, mejoramiento que se ve reflejado en las encuestas de satisfacción realizadas y en las comunicaciones de felicitaciones recibidas en la entidad por parte de los clientes/ciudadanos.

Los factores que han influido en el cambio de la percepción de los clientes/ciudadanos frente a los trámites y servicios ofrecidos por la entidad son los siguientes:

- Definición de un enfoque de atención ciudadana en todas las actuaciones de la entidad.

- Creación dentro del Sistema Integrado de Gestión, de un proceso responsable de liderar las políticas y procedimientos de atención a la ciudadanía.
- Creación de enlaces por dependencias, quienes desempeñan el papel de voceros al interior de cada organismo y facilitan la mejora continua del proceso.
- Promoción de una cultura del uso de la herramienta Mercurio-software de Gestión Documental-, como facilitador en la gestión de la PQRS y de los trámites y servicios ofrecidos por la entidad.
- Fortalecimiento de los canales de comunicación con los clientes/ciudadanos: telefónico, virtual y presencial.
- Desconcentración de los trámites y servicios en los territorios, a través del canal de comunicación virtual y puntos de atención a través de las alcaldías municipales.

A través del ciclo de mejora continua PHVA del proceso de Atención Ciudadana, se pudieron identificar todos los elementos del Sistema Integrado de Gestión que implementados como estrategias del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía, han permitido obtener resultados positivos en la medición de los indicadores del proceso y tomar las medidas necesarias para mejorar los resultados cuando estos no cumplen con las metas propuestas. Este ciclo de mejora continua y sus resultados se traducen en una mejora en la percepción de la satisfacción de los clientes/ciudadanos frente a los trámites y servicios ofrecidos por la entidad.

El Modelo de Atención a la Ciudadanía puede ser replicado en cualquier entidad, tanto del orden territorial como nacional, para lo cual es necesario iniciar con la conformación del equipo de trabajo que lidere la estrategia; realizar un diagnóstico actual y contexto del territorio; realizar un análisis de la demanda de los ciudadanos y caracterización del cliente/ciudadano; elaborar cronogramas de actividades y un plan de trabajo; definir la metodología a utilizar y finalmente implementar el modelo. A través de este modelo, se espera consolidar a la Gobernación de Antioquia como un referente nacional en materia de atención a la ciudadanía.

LECCIONES APRENDIDAS

- Se debe involucrar a toda la organización en la implementación de este tipo de estrategias, teniendo en cuenta sus alcances, ya que la atención a la ciudadanía no solo es responsabilidad de las personas que atienden

taquillas sino de todos los servidores y servidoras que en algún momento pueden tener un contacto con el cliente/ciudadano por cualquiera de los canales de comunicación: telefónico, virtual y presencial (Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia, 2014).

- Los servidores y servidoras son los protagonistas y dinamizadores de este proceso (Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia, 2014).
- La comunicación es el puente y factor clave de éxito para el acercamiento entre la administración y la ciudadanía, es un factor clave para que dicho acercamiento sea coherente y consistente y se vea reflejado en un aumento de la confianza por parte del cliente/ciudadano frente a la entidad pública (Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia, 2014).
- Se hace necesaria la implementación de enlaces – entre servidores – en los diferentes organismos, para dinamizar el proceso de atención a la ciudadanía, que desempeñen el papel de voceros al interior de cada organismo y faciliten la mejora continua del proceso (Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia, 2014).

REFERENCIAS

- Congreso de Colombia. (29 de Diciembre de 1998). Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado el 04 de mayo de 2015, de Departamento Administrativo de la Función Pública: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=836
- Congreso de la República de Colombia. (20 de Mayo de 2005). Régimen Legal de Bogotá D.C. . Recuperado el Noviembre de 2014, de Régimen Legal de Bogotá D.C. : <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16547>
- Congreso de la República de Colombia. (26 de Abril de 2015). Secretaría Senado de la República. Recuperado el Noviembre de 2014, de Secretaría Senado de la República: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html
- Gobernación de Antioquia. (30 de Abril de 2014). Isolución v.3, 3. Recuperado el 2014, de Isolución v.3: <http://isolucion.antioquia.gov.co/ISolucion/IdentificaUsuario.asp?Pagina1=FrameSetGeneral.asp&>
- Gobernación de Antioquia. (27 de Abril de 2015). ISOLUCION. Recuperado el 01 de Mayo de 2015, de ISOLUCION: <http://isolucion.antioquia.gov.co/isolucion/IdentificaUsuario.asp?Pagina1=FrameSetGeneral.asp&>
- ICONTEC. (2014). ICONTEC. Recuperado el 2015, de ICONTEC: <http://icontec.org/index.php/es/inicio/certificacion-sistema/tipos-de-certificados-que-le-pueden-interesar/50-colombia/certificacion-sistema/333-gestion-de-la-calidad-ntcgp-1000>
- Presidencia de la República de Colombia. (10 de Octubre de 2005). Régimen Legal de Bogotá D.C. Recuperado el Noviembre de 2014, de Régimen Legal de Bogotá D.C.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17903>
- Presidencia de la República de Colombia. (18 de Noviembre de 2009). Régimen Legal de Bogotá D.C. Recuperado el abril de 2015, de Régimen Legal de Bogotá D.C.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=37853#0>
- Presidencia de la República de Colombia. (3 de Diciembre de 2012). Régimen Legal de Bogotá D.C. Recuperado el junio de 2015, de Régimen Legal de Bogotá D.C.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=50803>
- Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia. (2014). Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía-Aprendizaje Plan de Desarrollo Antioquia la más Educada. Medellín: Gobernación de Antioquia. Recuperado el 2015
- Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional-Gobernación de Antioquia. (2014). Reestructuración de la Atención Ciudadana en la Gobernación de Antioquia-Diagnostico e identificación de oportunidades de Mejora. Medellín: Gobernación de Antioquia. Recuperado el 2014
- Universidad del Atlántico. (2005). Universidad del Atlántico. Recuperado el 2015, de Universidad del Atlántico: <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/MECI-1000-2005.pdf>