

PRÁCTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO.

Presentado por:

Carolina Linares González

Presentado a:

Jackson Pereira Silva

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS
BOGOTÁ, OCTUBRE DE 2014**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| 1. RESUMEN..... | 3 |
| 2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 4 |
| 2.1. Antecedentes:..... | 4 |
| 2.2. Justificación:..... | 6 |
| 3. OBJETIVOS..... | 8 |
| 3.1. Objetivo General..... | 8 |
| 3.2. Objetivos Específicos | 8 |
| 4. MARCO TEÓRICO | 9 |
| 5. DESARROLLO DEL TRABAJO | 12 |
| 5.1. Relación entre el ciudadano y la Administración Pública..... | 12 |
| 5.2. Calidad y satisfacción del servicio en las entidades públicas..... | 13 |
| 5.3. Recursos legales que brindan protección al ciudadano..... | 14 |
| 5.4. Normatividad relacionada con el servicio al ciudadano..... | 17 |
| 5.5. Enfoque integral del servicio..... | 21 |
| 5.6. Buenas prácticas aplicables al servicio al ciudadano..... | 24 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 27 |
| 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 29 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Aspectos del servicio frente al Modelo Estándar de Control Interno MECI..... | 18 |
|---|----|

PRÁCTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO.

1. RESUMEN

En la administración pública, el cliente es entendido como el ciudadano o usuario que demanda la prestación de un servicio, para el cual el Estado debe garantizar el cumplimiento de sus necesidades desde las básicas hasta las del grado de Auto-realización, a través de servicios o productos específicos que son suministrados por las diferentes entidades públicas creadas para tal fin.

Actualmente los usuarios de las entidades públicas están debidamente caracterizados y cada una de ellas tiene a cargo una misión enfocada a la satisfacción del ciudadano por medio de la prestación de un servicio de calidad. Por eso existe una normatividad legal vigente que regula la gestión integral del servicio en las entidades que busca incrementar los niveles de calidad, credibilidad y satisfacción.

Para lograr ese objetivo las entidades públicas deberán crear un enfoque integral de servicio al ciudadano, garantizando el cumplimiento de aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico, la administración del talento humano, la prestación de un servicio incluyente y de amplia cobertura. De igual manera debe garantizar que el servicio prestado cumpla con los estándares de calidad establecidos en las normas técnicas internacionales para garantizar la satisfacción del ciudadano.

Todo eso deberá concluir en la identificación e implementación de buenas prácticas de servicio al cliente en doble vía es decir, por parte, tanto del ciudadano como de la entidad lo cual inicia con una revisión de las actitudes y comportamientos que generan inconformidad para luego entrar a cambiarlos por aspectos positivos que contribuyan a una mejor experiencia del cliente frente al servicio obtenido; una experiencia que a su vez le genere una mejor calidad de vida y a la entidad le permita, un cumplimiento total de su misión.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia, El Departamento Administrativo de la Función Pública tiene el objetivo de “establecer y aplicar directrices para desarrollar organizaciones acordes a las necesidades de los clientes y las exigencias del buen servicio, pues son los encargados de garantizar una gestión eficiente del Estado Colombiano” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014). Sin embargo el día a día de los ciudadanos que buscan los productos o servicios ofrecidos por las entidades públicas, ha demostrado una carencia de gestión en materia del servicio al cliente, lo cual se ve evidenciado en la cantidad de peticiones, tutelas, quejas y reclamos que a diario son radicadas en estas entidades por insatisfacción en el servicio prestado.

Pese a que el Gobierno Nacional ha venido trabajando en el diseño de “marcos institucionales y de coordinación de la acción gubernamental, fortalecimiento de la cultura de servicio en los servidores públicos y, optimización y adecuación de los canales de atención a las necesidades de la población” (DNP, PNSC, Departamento Administrativo de la función Pública, Arquitectura e Ingenieros, Fundación Saldarriaga Concha, 2014). La problemática que se presenta en las entidades públicas por la deficiencia en la atención a sus clientes es evidente, considerando factores como el desconocimiento de iniciativas nacionales en pro de la estandarización de un servicio al ciudadano de mayor calidad, servidores públicos poco cualificados en temas de servicio al cliente, tiempos de espera, trámites tediosos, poca gestión de los Directivos de las entidades y sobre todo poca credibilidad por parte de los ciudadanos en la transparencia de la gestión del sector público.

Entonces: ¿Cuáles son las prácticas de servicio al cliente establecidas para las entidades del sector público?

2.1. Antecedentes:

En el Departamento Nacional de Planeación (DNP) se crea el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC), teniendo en cuenta que en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 se estableció la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de servicios al ciudadano que

garantizara que los trámites y servicios que ofrecen las entidades de la Administración Pública fueran brindados de manera oportuna y con calidad. (Departamento Nacional de Planeación, 2014) por esto a través del PNSC se han concentrado las disposiciones necesarias para estandarizar la gestión del servicio en la entidades que hacen parte de la Administración Pública Nacional.

Actualmente se ha creado y adoptado cierta Normatividad para el cumplimiento de dicho objetivo entre las cuales encontramos: El Modelo Estándar de Control Interno MECI, Ley 962 de 2005 Antitrámites, Decreto 2623 de 2009 por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y el CONPES 3649 de 2010 que establece los lineamientos generales y el alcance de la Política Nacional de Servicio al Ciudadano.

A través de algunos trabajos e investigaciones se ha hablado de la calidad del servicio al cliente que prestan las entidades o la Administración Pública, con el fin de medir el impacto que tienen las prácticas de servicio al ciudadano establecidas en éstas para así poder determinar algunos planes de mejora.

Las principales Administraciones públicas en sus diversos niveles institucionales, comunitarios, estatal, provincial y municipal han realizado un consistente esfuerzo en los últimos años para modernizar sus estructuras, ordenar y actualizar sus funciones y adoptar un modelo de gestión de calidad que les permita satisfacer a los usuarios de sus servicios. (Secretaría General de la Gobernación, Secretaría de la Función Pública, S.F.)

De igual manera se puede evidenciar el cambio sustancial que han tenido las Administraciones Públicas de diferentes países en pro del mejoramiento de su gestión en donde se encuentra inmerso el mejoramiento del servicio al ciudadano.

Una de las nociones que guiarán, desde entonces, la gestión pública es la *mejora continua*. Ese proceso de mejora se asienta tanto en el fortalecimiento de la capacidad operativa del aparato estatal como en el incremento de los niveles de calidad del servicio. A su vez, dicha mejora en la calidad de los servicios sienta sus bases en el logro de un alto nivel de satisfacción y participación de la ciudadanía. (Instituto Nacional de la Administración Pública, 1998)

2.2.Justificación:

Al existir, en Colombia, normatividad para regular la gestión del sector público en cuanto al servicio al ciudadano, sorprende por consiguiente el hecho de que a diario se observen los bajos índices de satisfacción de los usuarios de las entidades que hacen parte de la Administración Pública Nacional, por eso es interesante conocer un poco más a fondo la implementación y administración de dichas disposiciones en el sector público para determinar posibles falencias o aspectos de mejora.

Es frecuente escuchar a los ciudadanos quejándose por la atención al ciudadano que brindan las entidades públicas, se habla de trámites excesivos y tediosos, de poca capacidad de respuesta, déficit en infraestructura y lo que pareciera el colmo: poca preparación, información y calidad humana del servidor público para atender a los requerimientos del ciudadano. Sin embargo, la Encuesta de Cultura Política 2013 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), muestra que solo el 31.5 de las personas mayores de 18 años presentaron quejas ante las autoridades correspondientes.

Así mismo, durante 2012, el DNP- PNSC, a través de infométrika-Sigma, realizó una encuesta de percepción en siete ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Cúcuta, Bucaramanga, Barranquilla e Ibagué). En este estudio se identificaron factores asociados al proceso y la gestión del trámite, y a los servidores públicos con los que interactúan. Frente al primero de estos asuntos, los ciudadanos priorizaron como factores críticos para calificar la experiencia del servicio con las entidades públicas los siguientes: rapidez en la entrega del trámite (24%); sencillez de los procesos para acceder a trámites, servicios e información (19%); y, amabilidad de los servidores que lo atienden (18%). Respecto a los servidores públicos, el 43% destacó el uso de un lenguaje claro como elemento de cercanía y confianza, el 37% consideró que la calidad de la asesoría y el 19% la disposición de ayuda de los funcionarios como importantes al momento de interactuar con la Administración Pública. (Departamento Nacional de Planeación, S.F.)

Por esto, a través de esta investigación se pretende identificar las principales estrategias en materia de servicio al cliente que se presentan en las entidades del sector público, por medio del análisis de la Normatividad vigente con el fin de concluir buenas prácticas de servicio al cliente.

Finalmente, también es interesante conocer que no solo en la Administración Pública colombiana se han dado cambios importantes en la gestión del servicio al ciudadano, sino que es una actividad que se ha dado a nivel de varios países con el principal objetivo de mejorar los servicios que la Administración Pública presta a los ciudadanos y la forma de prestarlos.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Analizar las prácticas de gerencia del servicio en entidades del sector público.

3.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar el servicio al cliente en el sector público.
2. Identificar la normatividad que regula la gestión del servicio al cliente en entidades públicas.
3. Determinar buenas prácticas de servicio al cliente, aplicables a las entidades del sector público.

4. MARCO TEÓRICO

Para entrar en el contexto del servicio al cliente, primero debemos hablar de las necesidades que los seres humanos presentan a lo largo de su vida iniciando casi desde el momento mismo del nacimiento, pues de ahí en adelante se requiere contar con una cantidad de bienes o servicios como salud, alimentación, vivienda, educación, vestir, entre otras, que se traducen en aspectos indispensables para tener una vida digna, en pocas palabras, en necesidades latentes.

Por lo anterior, es evidente que al existir esas necesidades, proporcionalmente se debe generar un servicio que cumpla con el objetivo de suplirlas.

(Maslow, 1943) en su “Teoría de la Motivación Humana” propuso una jerarquía de las necesidades identificando cinco categorías y asegurado que a medida que los seres humanos suplen las necesidades que parecen más importantes pasan a otro nivel.

La figura 1, muestra la jerarquización de las necesidades a través de su pirámide.

Figura 1. Pirámide de las necesidades



Fuente: Profundamente Humanos (1998)

Una vez surgen las diferentes necesidades del ser humano, por naturaleza, este siempre tratara de buscar la forma de satisfacerlas, es entonces cuando aparece el concepto de servicio:

...tuvieron que pasar muchos años para que operara un cambio en la cultura de las personas y el servicio se asumiera como parte inherente de la labor que se ejercía, y mucho más tiempo para que se concibiera como la razón de ser de las organizaciones. (vallejo López & Sánchez Paredes, 2011, pág. 23)

Así, se puede ahora relacionar el concepto de servicio al cliente desde la administración pública con la satisfacción de las necesidades, ya que este se define como el “conjunto de actividades que desarrolla una entidad frente a una comunidad o una persona –natural o jurídica- para satisfacer necesidades como seguridad, servicios públicos, vivienda, expedición de documentos, salud, etc.” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.)

Conceptualizando los términos de necesidades y la satisfacción de estas, se hace importante definir el concepto de ciudadano en el contexto de la Administración Pública, entonces –ciudadano- “se refiere a personas naturales (niños, mujeres y hombres, jóvenes, adultos, adultos mayores) que acceden a los servicios ofrecidos por la entidad (salud, vivienda, educación, transporte, seguridad, etc.) con el fin de satisfacer necesidades específicas dentro de ciertas condiciones” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.).

Por consiguiente, se puede entender al ciudadano como el mismo cliente, consumidor, usuario o beneficiario del que se habla en las empresas del sector privado. La administración pública lo identifica de esta manera teniendo en cuenta que

El Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP) hace referencia al ciudadano más que al usuario, procurando que este concepto recoja por un lado, el espíritu de la Constitución Política de Colombia de 1991 sobre la primicia de los derechos de la persona sobre los demás y, por otra parte, resalte la ciudadanía como presupuesto para el ejercicio de los derechos políticos, por lo que considera dicho Programa que es el ciudadano el destinatario de las acciones que se realizan desde la administración pública. (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.)

Finalmente se debe hablar de la satisfacción del ciudadano que es el pilar fundamental de la gerencia del servicio, no solo en la administración pública sino también para las empresas del sector privado o mixto que buscan la calidad de sus servicios, aunque para muchas de ellas el enfoque aún no está plenamente en la satisfacción del usuario o ciudadano y se trabaja en la implementación de una buena gestión del servicio al cliente.

La satisfacción se entiende como la “percepción del ciudadano sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas” (ICONTEC, 2009). Lo que deja en discusión si la satisfacción depende propiamente de la entidad o si por el contrario depende del cumplimiento de los requisitos del cliente, pues puede pasar que la gestión de la entidad sea poco relevante para el cumplimiento de éstos.

Se habla también de la calidad total como modelo gerencial en donde se desarrolla un modelo con el cual se busca lograr que la empresa satisfaga las necesidades y expectativas tanto de los clientes como de los empleados, es aquí en donde se tienen en cuenta los círculos de calidad propuestos por Kaoru Ishikawa y el desarrollo del sistema Just in time de Taiichi Ohno como herramientas para la gestión de la satisfacción del servicio al cliente.

(Carlzon, 1991) Expone un modelo de gestión basado en el tratamiento adecuado de todas las situaciones en las que cliente tiene contacto directo con algún aspecto de la organización ya sea por de manera personal o por medio de recursos electrónicos a las cuales denomino “Momentos de verdad”, justificando también que estos son los instantes en los que el cliente se forma una opinión sobre la calidad del servicio recibido.

5. DESARROLLO DEL TRABAJO

5.1. Relación entre el ciudadano y la Administración Pública

Siempre se ha escuchado hablar, desde varios enfoques y conceptos de servicio y atención, que los clientes son la razón de ser de cualquier organización lo que nos haría pensar solo en el sector privado. Pero no es así, para las empresas de naturaleza pública los ciudadanos, que somos sus clientes, también hacemos parte de su razón de ser, de su motivo de existencia y funcionamiento, pues fueron creadas por el gobierno nacional para garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes que se tienen como ciudadano y que están contemplados en la Constitución Política y que a su vez son generadores de varias necesidades.

Por lo anterior la administración pública ha tenido que generar gran cantidad de estrategias para la gestión de las relaciones de servicio con los ciudadanos empezando por la caracterización de los usuarios que “es la descripción de un usuario o un conjunto de usuarios que por medio de variables demográficas, geográficas, intrínsecas y de comportamiento, con el fin de identificar las necesidades y motivaciones de los mismos al acceder a un servicio” (Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones, Gobierno en Línea, 2011).

Como resultado de la caracterización de los usuarios se obtienen segmentos de usuarios o más conocidos como segmentos de mercado que son un “grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de labores de marketing” (Kotler & Amstrong, 2008) y que le servirá a las entidades para:

Aumenta el conocimiento que la entidad tiene de sus usuarios, ofrece elementos que permiten mejorar la comunicación entre la entidad y sus usuarios, ayuda a determinar las necesidades de los usuarios eficientemente para que puedan ser satisfechas cuando lo solicitan, permite enfocar los servicios ofrecidos y las comunicaciones hacia aquellos usuarios que más lo requieren, permite implementar acciones que redunden en el fortalecimiento de la percepción de confianza que los usuarios pueden tener de la entidad y del Estado en general, entrega elementos para ajustar servicios existentes y favorece el diseño de nuevos servicios para los usuarios relevantes

que no están siendo atendidos por los canales de acceso establecidos y permite de manera general la planeación e implementación de estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la relación usuario-entidad pública (Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones, Gobierno en Línea, 2011).

El ciudadano actual y/o usuario de los servicios prestados por las entidades tiene hoy por hoy una relación directa con la administración pública debido a que se han generado diferentes estrategias para permitir su participación en la planeación de los procesos, incrementar su nivel de interacción con las entidades a partir de los mecanismos de participación ciudadana, evaluar constantemente el servicio o producto ofrecido y la calidad del mismo, además conoce y aplica recursos legales que tiene a su favor, demanda valor agregado debido a su alto nivel de exigencia en cuanto a calidad del servicio ofrecido por lo cual solicita la prestación de un servicio personalizado.

5.2. Calidad y satisfacción del servicio en las entidades públicas.

Para hablar de calidad y satisfacción del servicio iniciemos por definir estos conceptos: calidad “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ICONTEC, 2004). Y la satisfacción se entiende como la “percepción del ciudadano sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas” (ICONTEC, 2009).

Bajo cualquier circunstancia e independientemente del producto o servicio demandado, todos los clientes o usuarios buscan obtener la satisfacción de sus necesidades además de que los atiendan bajo los mejores estándares posibles lo que ha obligado a la administración pública, de manera inmediata, a dar un vuelco total a su planeación estratégica y colocar en la cima de la pirámide al cliente, trabajando en la gestión integral de mecanismos, políticas y medios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

La entidad pública, en general y salvo las condiciones de monopolio por la característica de los servicios que presta y su misión legal, como cualquier organización, está sometida a las presiones de alcanzar los mejores estándares de calidad para cumplir, con el mayor acierto, los objetivos sociales y satisfacer de manera permanente al ciudadano. Por ello, debe trabajar en el

fortalecimiento constante de su vocación hacia la calidad, condición que se ha apreciado particularmente en los últimos años, sin importar su pertenencia o no a sectores monopólicos por las razones señaladas. (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.)

Se evidencia que la calidad que el ciudadano espera no se mide solamente en determinados momentos de su interacción con la entidad sino en todos los momentos de verdad que se generan en el recorrido total que el cliente experimenta durante la adquisición de un producto o servicio, si todos los momentos de verdad son estelares, la percepción del usuario frente a la calidad del servicio será alta, pero si tan solo uno de los momentos se torna crítico, sin importar que tan buenos hayan sido los demás, la calidad percibida disminuirá notoriamente.

Por lo anterior también es importante considerar el término de idoneidad de un bien o servicio: “Su aptitud para satisfacer la necesidad o necesidades para los cuales ha sido producido, así como las condiciones bajo las cuales se debe utilizar en orden normal y adecuada satisfacción de la necesidad o necesidades para las cuales está destinado” (Presidencia de la República, 1982).

En los mercados privados el cliente tiene la opción de escoger entre cientos de ofertas y en el caso de no encontrarse satisfecho con el producto o servicio ofrecido por x empresa fácilmente toma la decisión de irse con la competencia, pero el sector público no es tan fácil, como se expuso anteriormente, el sector tiende a monopolizarse debido a las particulares características que presentan los servicios ofrecidos, de allí la importancia de generar calidad y satisfacción a los ciudadanos los cuales constituyen el fundamento de la gerencia del servicio.

5.3. Recursos legales que brindan protección al ciudadano.

La acción de tutela, el derecho de petición, la acción popular, la acción de cumplimiento, la acción de grupo, la queja, reclamo y el apoderado son recursos que están a disposición de los ciudadanos en los casos en los se presenten problemas o abusos en los productos o servicios ofrecidos por las entidades que conforman la administración pública en Colombia, los cuales están reglamentados en la Constitución política.

Además de esos recursos también existen entes encargados de brindar protección como las Superintendencias, la Procuraduría General de la Nación, las personerías, las veedurías ciudadanas, la Defensoría del pueblo y la Confederación Colombiana de Consumidores.

En el 2007 nace del Programa Nacional de Atención al Ciudadano PNSC con el fin de dar respuesta a la “...necesidad de desarrollar un modelo de gestión de servicios al ciudadano que garantizará que los trámites y servicios que ofrecen las entidades de la administración pública fueran brindados de manera oportuna y con calidad” (Departamento Nacional de Planeación, 2014). En el marco de renovación de la Administración Pública.

El programa Nacional de Servicio al Ciudadano ha venido desarrollando sus acciones en el marco de la Política de Buen Gobierno implementada por el presidente de la republica Juan Manuel Santos Calderón.

Así, uno de los pilares que fundamentan y legitiman dicha Política Pública es la provisión oportuna y de calidad de todos los trámites y servicios ofrecidos por el Estado. La gestión eficaz de las solicitudes, la definición adecuada de los procesos de atención, la destinación de recursos para el mejoramiento continuo del servicio y el desarrollo de una institucionalidad orientada a satisfacer al ciudadano, es el norte que debe guiar el accionar de las entidades de la Administración Pública.

Para desarrollar todos estos propósitos y en concordancia con el artículo 234 del Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014: Prosperidad para Todos, el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano estableció como uno de los objetivos principales del Buen Gobierno la necesidad de mejorar la “oportunidad, accesibilidad y eficacia de los servicios que provee la Administración Pública, a través de:

- a. Conformación de equipos de trabajo de servidores calificados para la atención a la ciudadanía.*
- b. Diseño e implementación de infraestructura adecuada y suficiente para garantizar interacción oportuna y de calidad con los ciudadanos.*
- c. Racionalización y optimización de los procedimientos de atención en los diferentes canales de servicio.*

d. Nivel territorial con acceso completo y de calidad a trámites y servicios del Estado.”
(Departamento Nacional de Planeación, 2014)

Cuando no se está relacionado de forma directa o indirecta con la información inherente al estado se puede caer en especulaciones, que tal vez es el caso de muchas personas que aún no conocen la gestión del estado en materia de atención al ciudadano y creen que los trámites siguen siendo igual que hace unos años o alardean de situaciones que en la práctica están alejadas de la realidad.

Es importante aclarar que a lo largo de esta investigación no se pretende tocar temas, posiciones ni gestión de partidos políticos, lo único que se quiere es lograr identificar las diferentes prácticas de servicio al ciudadano en las entidades del estado, en otras palabras qué se hace, cómo se hace y por qué se hace.

Revisemos algo más sobre el PNSC que según la Guía de Servicio al ciudadano de la ESAP cuenta con un comité técnico que apoya las principales acciones del programa como el Departamento Nacional de Planeación encargado de la coordinación de la estrategia, el Ministerio de Comunicaciones (Programa Gobierno en línea) quienes manejan la estrategia de Gobierno en Línea y el Portal del Estado Colombiano, el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP encargado de la estrategia antitrámites y profesionalización de los servidores públicos, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE a cargo de las estadísticas, encuestas, evaluación y seguimiento y la Escuela Superior de Administración Pública encargada de la capacitación de los servidores públicos.

Finalmente el PNSC enfoca su trabajo en cuatro grandes frentes:

Diseño de lineamientos de política que garanticen el adecuado servicio al ciudadano, definición de estrategias de articulación Nación-Territorio para el fortalecimiento del Servicio al ciudadano a nivel territorial por medio del desarrollo de Ferias Nacionales de Servicio al Ciudadano y el apoyo técnico a la formulación de proyectos encaminados montar Centros Integrados de Servicio en las diferentes ciudades del país, Adecuada cultura de servicio al ciudadano en los servidores

públicos por medio de la estructuración de cursos y la realización de foros y seminarios de cualificación y finalmente el fortalecimiento de canales de atención mediante el diseño manuales y herramientas encaminadas a diagnosticar y mejorar el estado de los diferentes canales de atención de las entidades de la Administración Pública. (Departamento Nacional de Planeación, 2014)

Por consiguiente, se evidencia la organización de una gestión encaminada al fortalecimiento de la atención al ciudadano en las entidades públicas la cual se ha ido implementando paso a paso y con la creación de diferentes herramientas que le permiten al ciudadano participar en los procesos administrativos de las entidades y en la cocreación de valor del servicio que se demanda, generando así una imagen las amable y de mayor gestión de la Administración Pública.

5.4. Normatividad relacionada con el servicio al ciudadano.

Aunque para muchos es desconocida, existe una normatividad que ha sido creada para soportar las estrategias generadas en pro del fortalecimiento del servicio al ciudadano en las entidades de la Administración Pública la cual será descrita a continuación:

El primero y más antiguo de todos es el Decreto 01 de 1984, Código Contencioso Administrativo en donde se reglamentan las actuaciones administrativas que las personas pueden iniciar como las peticiones escritas o verbales, las peticiones, la solicitud de información general, el Acceso sobre información especial y particular y en donde se establece la obligatoriedad en dar respuesta oportuna dentro de los tiempos que aquí también se establecen.

La Ley 734 de 2002, Código Disciplinario Único encargado de regular el comportamiento disciplinario de los servidores públicos, establece sus derechos, deberes y prohibiciones, imparte la ley disciplinaria de todos los servidores públicos quienes son la imagen de las entidades para las cuales trabajan ante los ojos del resto de los ciudadanos por lo cual su comportamiento y el desempeño de sus funciones deberá ser intachable, evitando actos de corrupción y el mal manejo de los recursos públicos.

Modelo Estándar de Control Interno MECI adoptado mediante la el Decreto 4199 de 2005 “para lograr el mejoramiento institucional a partir del fortalecimiento del sistema de control interno, orientando a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.). En materia de servicio al ciudadano se identifican los siguientes aspectos:

Tabla 1: Aspectos del servicio frente al Modelo Estándar de Control Interno MECI

| ELEMENTO | ASPECTOS ASOCIADOS CON EL CIUDADANO |
|---|--|
| Acuerdos. Compromisos o protocolos éticos | Transparencia, estándar de conducta, prevención de conductas corruptas. |
| Desarrollo del Talento Humano | Selección, inducción, evaluación del desempeño, formación y capacitación, perfiles de los servidores. |
| Estilo de dirección | Modo directivo de administrar, capacidad gerencial, forma de orientar las acciones de la institución, compromiso de la alta dirección, trato al personal. |
| Planes y programas | Competencias y funciones de la entidad, misión, visión, planes de gestión, consulta de las necesidades de la comunidad. |
| Modelo de operación por procesos | Enfoque de procesos, mapa de procesos caracterización de los procesos. |
| Estructura organizacional | Articulación de dependencias, cargos, funciones, relaciones, nivel de autoridad; puestos de trabajo, manual de funciones y competencias, coordinación de procesos. |
| Administración de riesgos | Identificación, análisis, valoración, políticas de administración del riesgo. |
| Políticas de operación | Guías de acción para implementar las estrategias, límites y parámetros para ejecutar los procesos, pautas de funcionamiento. |
| Procedimientos | Definición de los procedimientos, forma de operación de los servidores. |
| Controles | Acciones y mecanismos incorporados para proteger los |

| | |
|---|--|
| | elementos del proceso, control preventivo y correctivo. |
| Indicadores | Unidades de medida para evaluar la gestión de la entidad y controlar factores críticos. |
| Manual de procedimientos | Adopción formal del manual de estandarización de las actividades. |
| Información primaria | Fuentes externas que proveen información, conocimiento de los usuarios y sus requerimientos, nivel de satisfacción de los usuarios, mecanismos para obtener información externa, quejas y reclamos. |
| Información secundaria | Datos que se originan y se procesan internamente provenientes del ejercicio de la función, fuentes internas de información, información que produce la entidad, sistema de sugerencias, documentos de la experiencia y conocimiento de los servidores. |
| Sistemas de información | Recursos humanos y tecnológicos para generar información, control de los procesos, información para la toma de decisiones, control político social. |
| Comunicación organizacional | Difusión de políticas e información; oportunidad, calidad y cantidad de información; canales de comunicación internos. |
| Comunicación informativa | Información a la ciudadanía, rendición de cuentas, mecanismos de comunicación con las veedurías. |
| Medios de comunicación | Mecanismos de comunicación que llegan a los usuarios, ejercicio del control ciudadano, retroalimentación de información, acceso a la información interna. |
| Autoevaluación del control | Verificación de la efectividad del sistema de control interno. |
| Autoevaluación de gestión | Monitoreo de los factores críticos de éxito de los procesos, seguimiento y control a la gestión, indicadores. |
| Evaluación del sistema de control interno | Verificación de la existencia, nivel de desarrollo y grado de efectividad del control interno. |
| Auditoría interna | Examen sistémico, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de la entidad. |

| | |
|------------------------------------|--|
| Plan de mejoramiento institucional | Plan de mejoramiento para un período determinado, ajustado con su misión, visión, objetivos, recursos. |
| Plan de mejoramiento por procesos | Plan de mejoramiento a nivel de procesos y áreas responsables |
| Plan de mejoramiento individual | Acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada servidor. |

Fuente: Guía de servicio al ciudadano ESAP

En cuanto a la regulación de la calidad del servicio se encuentra la siguiente normatividad, la cual pretende brindar mayor satisfacción a los ciudadanos:

- a. Ley 872 de 2003 “Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad de la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios”
- b. Circular No 06 de 2005 “implementación del sistema de gestión de la calidad en las entidades del estado obligadas por la ley 872 de 2003, su Decreto 4110 de 2004 y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009”
- c. Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 “Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios”
- d. Decreto 4110 de 2004 “Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública”

Otra normatividad que se debe resaltar es la relacionada con los trámites que se deben realizar ante las entidades del estado para determinados fines; para la Administración pública, tramites “son procedimientos empleados para prestar un servicio, garantizar un derecho, controlar cierta actividad de interés para la comunidad” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.).

En los últimos años, estas normas que se han expedido tienen la finalidad de simplificar, dinamizar y automatizar los trámites para generar la satisfacción de los ciudadanos, generando una relación más estrecha entre éste y el estado y un mayor grado de confiabilidad del usuario hacia la gestión de la administración pública.

Las normas impartidas son:

- a. Directiva Presidencial 07 de 1993 “Programa de racionalización y Simplificación de Trámites”
- b. Directiva Presidencias 02 de 1994 “Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional”
- c. Decreto 2150 de 1995 “Por el cual se suprimen y reforman las regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”
- d. Ley 962 de 2005 “Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos”
- e. Documento CONPES 3292 de 2004 “Proyecto de racionalización y automatización de trámites”
- f. Gobierno el línea, a través de esta estrategia se da cumplimiento al “Decreto 1151 de 2008, que reglamenta y regula lo atinente a la estrategia Gobierno el Línea, liderada por el Ministerio de Comunicaciones de Colombia” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.)
- g. Decreto 2623 de 2009 “Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano”

Se puede observar como a lo largo de los años se ha tratado de garantizar, a través de la regulación de una normatividad vigente, que la gestión de las entidades sea encaminada a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, valiéndose de una administración más transparente, confiable, y al alcance de los usuarios.

5.5. Enfoque integral del servicio

La Guía de Servicio al Ciudadano emitida por la ESAP, muestra una serie de elementos que las entidades del estado deben tener en cuenta en la gestión del servicio. En primera instancia se encuentra el aspecto del direccionamiento estratégico de la entidad que se basa en la formulación e implementación de una misión entendida como la razón de ser de la entidad, su naturaleza y a

quien va dirigido su servicio; una visión que plantea un objetivo futuro que para las entidades del estado deberá relacionarse con el liderazgo en el servicio y su calidad; unos objetivos que describan los resultados que la entidad quiere alcanzar en un período de tiempo determinado, cuando el planteamiento de los objetivos es claro y específico y cuenta con la asignación de responsables directos, se logrará que los planes estratégicos relacionados con los ciudadanos se materialicen efectivamente; también se consideran unas políticas que contemplen temas de cobertura del servicio y los procesos de atención al ciudadano.

Según la Guía, también se deben contemplar, dentro del direccionamiento estratégico, aspectos como las estrategias, los valores, los principios, la planeación del servicio, la gestión de la calidad, la cultura del servicio, las buenas prácticas, el mejoramiento continuo, entre otros.

En cuanto a las estrategias, la entidad debe tener en cuenta que son "medios generados o marcos de orientación que se utilizan para lograr objetivos institucionales globales..." "...se han de utilizar para alcanzar los objetivos de una mejor manera..." (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.)

Para la planeación del servicio se tiene en cuenta lo establecido en la NTCGP 1000:2004 en su numeral 7.1

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO La entidad debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto y/o la prestación del servicio. La planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad (véase el numeral 4.1)

Durante la planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio, la entidad debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente:

- a. los objetivos de calidad y los requisitos para el producto y/o servicio.
- b. la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto y/o servicio.

- c. las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo-prueba específicas para el producto y/o servicio, así como los criterios para la aceptación de este; y
- d. los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización del producto y/o prestación del servicio resultante cumplen con los requisitos (véase numeral 4.2.4)"

Aparte del direccionamiento estratégico también se deben tener en cuenta aspectos como la atención, modalidades de atención, momentos de verdad, atención de quejas y reclamos, filas, horarios de atención, seguridad, señalización, turnos de atención y bienestar al ciudadano que hacen parte del enfoque en la gestión misional de las entidades del estado el cual esta soportado en los diferentes aspectos que ésta deberá tener en cuenta para la prestación integral de un servicio al ciudadano enmarcado en altos estándares de calidad y dando cumplimiento a la normatividad legal vigente.

De igual manera se deben contemplar aspectos internos de la entidad que tienen impacto directo en el servicio al ciudadano, aspectos tales como un sistema de información apropiado para la captura y procesamiento de datos que soportan la gestión y del cual dependerá el éxito de los procesos relacionados con el servicio al ciudadano, un buen clima organizacional y una gestión del talento humano ideal ya que son aspectos relacionados directamente con los servidores públicos quienes a su vez influyen de manera significativa en la prestación del servicio, contar con tecnología adecuada que se constituye en “un recurso que permite agilizar el servicio, ampliar su cobertura, y proporcionar una mayor comodidad tanto a los servidores como al ciudadanos” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.)

También se debe dotar los puestos de atención con los elementos necesarios para la ejecución de las actividades en los diferentes puestos para el servicio al ciudadano y disponer de la infraestructura necesaria para tal fin, al igual que la creación de un manual de servicio a los ciudadanos que incluya: objetivos del servicio, atributos del servicio, prestación del servicio, indicaciones sobre la presentación personal de los servidores, indicaciones para la atención de personas con discapacidades, tercera edad y mujeres en estado de embarazo; protocolos de

atención de llamadas telefónicas, trámites que se atienden, horarios de atención, tarifas procedimiento de quejas y reclamos y demás que la entidad considere pertinentes.

Finalmente se debe considerar una gestión de control encaminada a la medición del impacto que tienen en el ciudadano todas las estrategias creadas para la prestación de un servicio que satisfaga sus necesidades, a través de herramientas adecuadas como encuestas, observaciones, grupos focales, personajes incógnitos y los demás que sean necesarios, lo cual permitirá la mejora continua de los procesos a través de acciones correctivas o preventivas adecuadas.

5.6. Buenas prácticas aplicables al servicio al ciudadano.

Antes de determinar actitudes y/o estrategias que constituyan buenas prácticas en materia de servicio al ciudadano en las entidades del estado, se deben identificar situaciones que ocasionan la insatisfacción de los usuarios, algunas de ellas están referenciadas con las actitudes de los funcionarios y otras directamente con la entidad.

En cuanto a las actitudes de los funcionarios, se hace referencia a aquellas que actitudes negativas que afectan directamente el servicio que se le presta al ciudadano; entre ellas se pueden mencionar las siguientes: ejercer autoridad de manera agresiva, manejo inadecuado de la relación con el cliente, exceso de confianza, actitudes discriminatorias hacia alguna condición específica del ciudadano, gritar al usuario, creer estar en una mejor condición que la del cliente, decir mentiras en la prestación del servicio, la llamada “doctoritis” entendida como el tratamiento de “doctor” del que alardea y espera el funcionario, pasar al usuario de oficina en oficina o de extensión en extensión, permanecer constantemente en reuniones hasta el punto de tomarlo como excusa para no atender al cliente, mal uso de las líneas telefónicas, el mal uso de los recursos que deberían estar a disposición del ciudadano y todas aquellas que deterioren la imagen de la entidad y la calidad del servicio.

Dentro de aquellas que competen a la entidad, según la Guía de Servicio al cliente, los mayores factores de disgusto del ciudadano son:

Los gastos adicionales por viajes, fletes, llamadas, fotocopias, documentos; la desinformación del servidor en cuanto a las condiciones y requisitos del servicio, los puestos de atención sin el servidor respectivo, la no publicación de trámites y requisitos, las falsas promesas y las mentiras, las frecuentes “caídas del sistema”, los tableros electrónicos que fijan turnos de atención apagado o con fallas, el incumplimiento de los compromisos, la inobservancia de los horarios de atención, la exigencia de requisitos innecesarios, la mala calidad del producto o servicio, el incumplimiento de los términos de ley para atender derechos de petición o evadir su respuesta, la demora en la atención, bien sea en forma personal o mediante el empleo de recursos tecnológicos; el trato discriminatorio por parte de los servidores, la pérdida de tiempo debida a viajes innecesarios, al incumplimiento de las citas o fallas en la atención telefónica, la prepotencia de los servidores, el hecho de ser “tomado del pelo”, el desacato o desconocimiento de las normas y procedimiento del servicio, el hecho de que se le crea un tonto, la exigencia de dádivas, las situaciones donde se esconden o desaparecen los documentos, la obstrucción del trabajo de los compañeros, afectando a la ciudadanía, la evasión del funcionario del puesto de trabajo cuando surgen problemas con el ciudadano, la atención preferencial a personas que cuentan con influencias, la indiferencia hacia los problemas de los ciudadanos, las evasivas en la atención, el trato confianzudo, a falta de profesionalidad y ética del servidor, el engaño, la intención de hacer creer al ciudadano que le debe favores al servidor que lo atiende, a falta de orientación exacta al ciudadano, que lo hace ir de una dependencia a otra, sin que se le resuelvan los problemas, el hecho de que los servidores hagan las cosas de mal o de mala gana, el hostigamiento e irrespeto a los ciudadanos, el desentendimiento o desconocimiento de las funciones y deberes (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.).

Entonces, es evidente que se requiere un cambio hacia una verdadera cultura de servicio que muestre lo importante que es el ciudadano para la entidad, el comportamiento ético de los servidores, la confiabilidad de la información, el buen manejo de los recursos, la preocupación y el interés por satisfacer la necesidad del usuario, el aseguramiento de la calidad y la practicidad de los procedimientos que inciden directamente en el ciudadano.

Pero para que la implementación de esa cultura funcione, toda la entidad debe estar debidamente alineada con la visión y las estrategias que se hayan creado en el marco de la gestión integral del servicio, es decir que todos los niveles estén informados y comprometidos plenamente con la ejecución de los planes de acción necesarios para la prestación de un servicio al ciudadano más

eficiente y de mayor calidad, para lo cual se requiere una buena gestión de la comunicación organizacional, un buen sistema de información, un manejo integral del talento humano que incluya un sistema de capacitación, evaluación y recompensa.

A demás de potencializar esfuerzos en una cultura de servicio se debe considerar, también, una verdadera actitud de servicio por parte de los servidores lo cual se verá reflejado en la satisfacción de los ciudadanos, pues el comportamiento del servidor ante el cliente constituye claramente la percepción del servicio que el ciudadano se genera a través de los momentos de verdad con la entidad.

Finalmente la invitación es a iniciar un cambio de actitud con el cliente y una buena forma de iniciar es evitando estas particulares frases:

“venga después porque entro a una reunión”, “ya cerramos, le tocó mañana”, “Me llamaron del despacho”, “ése no es mi problema”, “quéjese ante el Director o usted vera que hace”, “de malas”, “¿por qué no da una vueltica y viene más tarde”, “soy nuevo aquí y apenas me estoy enterando”, “no sabía que había radicado una solicitud”, “falta una firma y no sabemos cando venga el jefe”, “no le dijeron que era necesario autenticar la firma?”, “en esta entidad no se sabe qué pueda pasar”, “voy a almorzar, venga alrededor de las 3:00”, “el personal está celebrando el cumpleaños del jefe”, “se acabó la papelería”, “la impresora no funciona”, “ tengo una llamada”, “¡sí usted supiera lo que pasa aquí!”, “¿no ve cómo estoy de trabajo?”, “debo salir a hacer una diligencia”, “esta semana estamos de ferias y fiestas”, “se cayó el sistema” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.).

6. CONCLUSIONES

Es indiscutible que muchos ciudadanos no tienen una buena percepción del servicio y la gestión de las entidades públicas en Colombia, pero con esta investigación se puede demostrar que la Administración Pública se ha encargado de redireccionar sus estrategias en pro de una mayor cobertura, la disponibilidad de canales de atención efectivos, sistemas de información confiables, servidores públicos más cualificados para el desempeño de sus funciones, mayor participación y cocreación de valor con el ciudadano y el logro de altos índices de calidad en los productos o servicios.

Por lo anterior se puede evidenciar que el Gobierno nacional si ha tomado cartas sobre la problemática de servicio al cliente que presentaban hace algunos años las Entidades y en busca de un mejoramiento continuo de sus procesos, de su imagen y de la calidad de vida de los ciudadanos, se ha encargado de impartir una serie de normas (leyes, decretos, directivas, manuales. etc.) que le permite regular la gestión de las Entidades para que no se desvíen de su misión en la prestación de servicios al ciudadano a través de un modelo de servicio integral y éstas a su vez le suministra al usuario mecanismos de protección, gestión y participación en todas las actividades que se generen a lo largo del ciclo del servicio.

Hoy por hoy, con la modernización de la gestión del servicio en la Administración Pública, el ciudadano tiene una relación mucho más directa con la entidad, más interactiva, de mayor confiabilidad y participación debido a que para esto se han generado una serie de estrategias soportadas en una normatividad legal vigente en donde el estado se ha visto forzado a dar un vuelco en sus modelos de gestión de servicio al ciudadano, los cuales deben cumplir con los parámetros necesarios para lograr altos niveles de satisfacción y mayor efectividad en la gestión de la Entidad.

Pese a todos los esfuerzos que la administración pública ha gestionado en materia de atención al ciudadano, aún se escucha a los usuarios quejarse por las deficiencias del servicio o las actuaciones de las entidades, sin embargo considero que en algunos casos es por falta de información y resistencia al cambio por parte del ciudadano, pues las entidades han puesto a

disposición de éstos diferentes alternativas y canales de atención, cubrimiento y gestión para la prestación del servicio requerido.

Finalmente es indudable que el ciudadano también debe poner de su parte para que la gestión del servicio de la entidad tenga éxito, éste debe lanzarse a utilizar los canales y/o herramientas que tiene a su disposición y cambiar un poco la mentalidad de hace unos años en donde el contacto e interacción con la entidad era muy complejo, requería de mucha tramitología y tiempo. Es necesario un cambio en las actitudes tanto del ciudadano como del servidor con el fin de lograr relaciones exitosas, una experiencia del servicio memorable y un aumento en el nivel de confiabilidad por parte del usuario frente a la entidad.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (20 de 09 de 2014). *www.dafp.gov.co*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:
<http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/NuestraEntidad/InformacionGeneral/QuienesSomos>
- Departamento Nacional de Planeación. (26 de 09 de 2014). *www.servicioalciudadano.gov.co*. Recuperado el 26 de 09 de 2014, de <https://www.servicioalciudadano.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos/tabid/58/language/es-CO/Default.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación. (S.F.). Informe Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano 2013. Bogotá, Colombia.
- DNP, PNSC, Departamento Administrativo de la función Pública, Arquitectura e Ingenieros, Fundación Saldarriaga Concha. (25 de 09 de 2014). Guía para Entidades Públicas Servicio y Atención Incluyente. Bogotá, Colombia.
- Escuela Superior de Administración Pública ESAP. (S.F.). Guía de Servicio al Ciudadano.
- ICONTEC. (2004). NTCGP 1000:2004. Colombia.
- ICONTEC. (2009). NTCGP 1000:2009. Colombia.
- Instituto Nacional de la Administración Pública. (1998). La Medición de la Calidad y la Satisfacción del Ciudadano- Usuario de Servicios Públicos Privatizados. Buenos Aires, Argentina.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Maslow, A. (1943). Teoría de las necesidades.
- Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones, Gobierno en Línea. (Noviembre de 2011). Guía para la caracterización de los usuarios de las entidades públicas. Bogotá.
- Presidencia de la República. (2 de 12 de 1982). Decreto 3466. Bogotá, Colombia.
- Secretaría General de la Gobernación, Secretaría de la Función Pública. (S.F.). La Calidad en Los Servicios Públicos. Argentina, Argentina.
- Vallejo López , G., & Sánchez Paredes, F. (2011). *Un paso Adelante*. Bogotá: Norma S.A.