

EL SERVICIO AL CIUDADANO, UN RETO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DEL
DISTRITO DE BOGOTÁ: CASO SUPERCADE.

Presentado por:

ALEJANDRA GUZMÁN ARENAS

Presentado a:

JACKSON PEREIRA SILVA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN DE ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, MAYO 2016

Tabla de Contenido

1. Título.....	4
2. Resumen.....	4
3. Delimitación del Problema	5
3.1. Antecedentes.....	6
3.2. Justificación.....	9
4. Objetivo General.....	10
5. Objetivos Específicos.....	10
6. Marco Teórico.....	11
7. Desarrollo Del Trabajo	19
7.1. Organizaciones públicas de Colombia	19
7.2. Atención al ciudadano en las entidades públicas de Colombia.....	20
7.3. Normatividad relacionada con el servicio al ciudadano.....	24
7.4. SuperCADE.....	26
7.5. Servicios prestados en el SuperCade.....	27
7.6. Atención al ciudadano en el SuperCade: bueno y malo.....	29
8. Conclusiones.....	32
9. Referencias Bibliográficas	33

Lista de Tablas

Tabla 1 Normatividad que regula la Prestación de Servicio al Ciudadano	24
Tabla 2 Entidades presentes en el SuperCADE de carácter privado	27
Tabla 3 Entidades presentes en el SuperCADE de carácter Nacional y Estatal	28
Tabla 4 Entidades presentes en el SuperCADE de carácter distrital	28
Tabla 5 Zona Virtual de SuperCADE.....	29

Lista de Ilustración

Ilustración 1 Trámites más demorados en Colombia	31
--	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Total Requerimiento Distritales por la Tipología Diciembre 2015.....	6
Gráfico 2 Triángulo del Servicio	12

1. Título

EL SERVICIO AL CIUDADANO, UN RETO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DEL DISTRITO DE BOGOTÁ: CASO SUPERCADÉ.

2. Resumen

El presente documento pretende identificar los factores positivos y/o negativos que afectan la prestación de los diferentes servicios a la ciudadanía en el SuperCADE, determinando la percepción de la ciudadanía frente al servicio recibido.

Debemos recordar que el fin esencial del Estado es servir a la comunidad, propender por su bienestar, promover la prosperidad y garantizar la efectividad de sus principios, derechos y deberes, el cual debe ser cumplido a través de los servicios y/o productos que son suministrados por las diferentes entidades públicas nacionales y territoriales. Es así como la forma en que se prestan dichos servicios y se entregan determinados productos, debe ir orientada a lograr la satisfacción de los ciudadanos, logrando dar solución efectiva a las distintas necesidades planteadas por éste. Por tal motivo, el Gobierno nacional ha expedido suficiente normatividad que regula la prestación del servicio hacia el ciudadano, haciendo que éste sea integral y permita mayor participación y confiabilidad.

Por lo tanto, el mejoramiento en la prestación del servicio se desprende del direccionamiento estratégico de cada entidad que presta sus servicios en el SuperCADE, el cual debe basarse en garantizar respuestas efectivas a los usuarios, promover la adecuada atención de los ciudadanos, asegurar que los ciudadanos accedan a sus servicios, promover una óptima administración del talento humano y estandarizar los procesos y procedimientos, con el fin de cumplir con los requisitos del usuario y promover el mejoramiento continuo al interior de la entidad, lo cual deberá reflejarse en el incremento de la percepción positiva de los usuarios frente a los servicios.

3. Delimitación del Problema

La Alcaldía Mayor de Bogotá expidió el Decreto 197 de 2014, mediante el cual adoptó la política pública distrital de servicio a la ciudadanía, con la que busca “Garantizar el derecho de la ciudadanía a un servicio digno, efectivo, de calidad y oportuno que permita satisfacer sus necesidades y mejorar la calidad de vida” (Bogotá, 2016)

Es así como el distrito pretende hacer del servicio al ciudadano, un lugar amable de interacción con sus ciudadanos en el cual se respeten y hagan efectivos sus derechos, propendiendo por un mejoramiento continuo a mediano plazo (15 años) que se refleje de una manera integral (capacitación, infraestructura física y tecnológica, procedimientos, articulación institucional, entre otros). (Bogota, 2015)

No obstante, y si bien la iniciativa distrital es adecuada para el mejoramiento del servicio, la ciudadanía no ha percibido tal mejoría, y por el contrario ha incrementado su insatisfacción frente a los servicios y tratos recibidos, reflejando enormes y permanentes falencias en todo el sistema de la atención al ciudadano, es decir, falencias desde el colaborador que escucha las necesidades del usuario, hasta la dirección de una organización e inclusive del distrito, ya que no se adoptan las estrategias para una gestión más eficaz.

El distrito, a pesar de contar con una infraestructura relevante para la atención de sus usuarios, la cual consta de una red integrada por 7 SuperCADE, 18 CADE, 32 RapiCADE y un SuperCADE móvil o Feria del Servicio a la Ciudadanía, que han sido establecidos de acuerdo con el volumen de población usuaria y el número de trámites y servicios ofrecidos, no ha logrado garantizar una atención oportuna y digna a los ciudadanos. (Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, 2015)

En tal virtud, y teniendo en cuenta que el distrito ha construido las herramientas necesarias para el mejoramiento de la atención de sus ciudadanos, la pregunta es: ¿Cuáles son los Factores que hacen que sea deficiente la prestación del servicio en los SuperCADE?

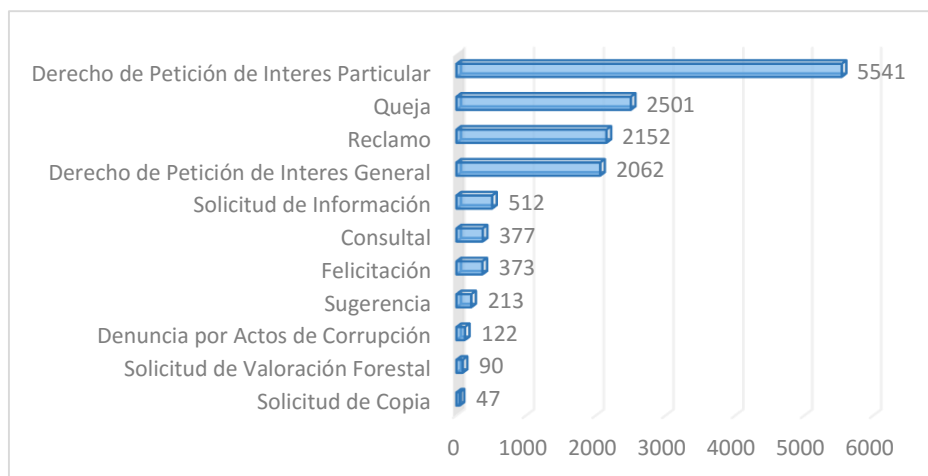
3.1. Antecedentes

La Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano es una dependencia de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá que tiene como función principal la promoción, el fortalecimiento, creación y administración de los canales que se determinen para el servicio al ciudadano, buscando llevar a éste el mejor, más eficiente y equitativo acceso a los servicios del Distrito (Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, 2015).

Adicional, cuenta con un conjunto de beneficios, como lo son la reducción en tiempos, agilidad, comodidad, articulación e integración entre los organismos públicos y privados, infraestructura física y tecnológica, y demás atributos que permiten brindar el mejor servicio. (ciudadano, 2016)

Según el informe mensual que emite la dirección distrital de servicio al ciudadano, los requerimientos registrados en el SDQS - Sistema Distrital de Servicio al Ciudadano - por tipología al mes de diciembre de 2015, son los que muestra la siguiente tabla: (Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, 2015)

Gráfico 1. Total Requerimiento Distritales por la Tipología Diciembre 2015



Fuente: (Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, 2015)

En la anterior tabla se refleja que la segunda tipología con mayor número de requerimientos corresponden a las quejas que presentan la ciudadanía. Sin embargo, para finales del 2015, la Alcaldía Mayor de Bogotá y el Departamento Administrativo de la Función Pública, firmaron un convenio de cooperación, para garantizar que todas las organizaciones y organismos del distrito, implementen la racionalización de trámites dentro del SUI (Sistema Único de Información de Trámites), en busca de mejorar el servicio a los ciudadanos, y por supuesto la percepción de éstos últimos frente al mismo servicio. (Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, 2015)

Revisando algunos trabajos de investigación, referentes al tema, se evidencia que para las organizaciones públicas es de gran importancia el uso adecuado de las Tics. Según lo expuesto:

Sin duda el reto para las organizaciones públicas es grande en el sentido de implementar nuevos canales de comunicación, ya que esto implica también facilitar el acceso de los ciudadanos y la capacitación para la utilización de los mismos, sin embargo, no se puede desconocer que el gobierno ha realizado un gran esfuerzo en garantizar el acceso de la ciudadanía a la información y a la participación. Las organizaciones del sector público han encontrado una gran ventaja en la tercerización de procesos como la atención telefónica, dado que es una de los mercados que ha tenido gran desarrollo en Colombia y actualmente son diferentes las organizaciones que proveen este tipo de servicios las cuales cuentan con la experiencia de diferentes tipo de organizaciones como clientes. (Dorado, 2013)

De igual forma, se puede evidenciar que uno de los objetivos estratégicos primordiales de cada organización, es la satisfacción de sus usuarios ya que éstos son su razón de ser.

Según el ordenamiento constitucional colombiano (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014) , el servicio a la comunidad es un fin esencial del Estado (Artículo 2 de la Constitución Política). En consecuencia, el Gobierno de Colombia ha dedicado significativos esfuerzos a la concepción de políticas públicas que en concordancia con relevantes desarrollos teóricos sobre racionalización y optimización de la Administración Pública (AP), particularmente, en países de

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), apuntan al reconocimiento del ciudadano como su eje y razón de ser. La materialización de este principio implica que la provisión de servicios y la respuesta a peticiones y reclamos de los ciudadanos sean atendidas de manera oportuna y efectiva, buscando que el servicio, el trámite, o la respuesta solicitada se realicen satisfactoriamente.

Sin embargo, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, es el responsable de coordinar en la administración pública la implementación de la Estrategia de Gobierno en línea, estrategia del Gobierno Nacional que tiene por objeto contribuir a la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y participativo, y que preste mejores servicios mediante el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). (Interior)

Adicional, la resolución 3564 de 2015 del ministerio TIC, que contribuye a garantizar el derecho a la información de los colombianos, establece pautas para temas como la publicación y divulgación de la información, la accesibilidad en medios electrónicos para población en situación de discapacidad, la generación de formularios electrónicos para la recepción de solicitudes de acceso a información pública y las condiciones de seguridad de los medios electrónicos entre otros.

Esta regulación hace parte de las normas relacionadas con la Ley 1712 de 2014 de Transparencia y Acceso a la Información Pública, de obligatorio cumplimiento por parte de diferentes organizaciones públicas, organizaciones que desarrollen funciones públicas delegadas como notarías y cámaras de comercio, prestadoras de servicios públicos, entre otras. (Ministerio de las Tic, 2016)

Finalmente es de resaltar el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, que fue una de las reformas transversales creadas por el Programa de Renovación de la Administración Pública – PRAP -, y la Directiva Presidencial 10 de 2002 que le atribuyó al Departamento Nacional de Planeación la responsabilidad de coordinar, y orientar dicho Programa. El CONPES 3649 de 2010 "Política Nacional de Servicio al Ciudadano" y el CONPES 3785 de 2013 "Política Nacional de

Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano", señalan que desde el año 2007 se inició el diseño y puesta en marcha del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano PNSC en el Departamento Nacional de Planeación, encargado de promover en las organizaciones de la Administración Pública del orden nacional y territorial, una gestión pública que tenga como eje central el servicio al ciudadano y la eficiencia administrativa. (Departamento Nacional de Planeación DPN, 2015)

3.2. Justificación

La alcaldía mayor de Bogotá, tiene para todos los ciudadanos, un sistema distrital de servicio al ciudadano a través de un SuperCADE, que es un supermercado de servicios, en el que se pueden consultar y realizar más de 350 trámites de organizaciones nacionales, distritales y privadas. Allí, aparte de los servicios que ofrecen las diferentes organizaciones, se pueden encontrar servicios tan diversos como: fotocopias, internet, zona virtual, quioscos de mecatro, llamadas telefónicas, entre otros. (Mayor, 2015)

Sin embargo, y a pesar de ser un sitio que ofrece gran cantidad de servicios sin que el ciudadano se deba trasladar a otros lugares, no se evidencia una satisfacción de la atención recibida, ya que en ocasiones debe hacer uso de los servicios que ofrecen "intermediarios", llamados "tramitadores" popularmente, debido a la demora en los servicios solicitados. De tal suerte, que si el Distrito cuenta con la infraestructura física y con el recurso humano, se nos hace atractivo indagar sobre las causas de una prestación del servicio deficiente, tanto por parte del aparato institucional como del ámbito personal de los que prestan sus servicios, teniendo en cuenta todo lo que hoy en día lo reglamenta.

Finalmente, y teniendo en cuenta que de acuerdo con la encuesta de la Cultura política 2015 del Dane, en la que se muestra que a comparación con el año 2013, el número de ciudadanos que se quejan a diario por la mala atención en cuanto a los tiempos de espera, la tramitología, el respeto por el derecho al turno y la falta de conocimiento, aumenta anualmente cerca de un 21.8%, es fundamental encontrar y atacar las causas de ello, por lo cual el presente trabajo investigativo

se enfoca hacia esto último, de tal manera que las organizaciones o el sistema distrital de servicio al ciudadano actúe sobre las mismas. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2015)

4. Objetivo General

Identificar los factores que hacen que la atención al ciudadano sea deficiente en los supermercados de servicios – SuperCADE - en Bogotá.

5. Objetivos Específicos

- Caracterizar el servicio al cliente en las organizaciones públicas de Colombia.
- Caracterizar los servicios prestados en el Supercade.
- Identificar los factores que no permiten una adecuada atención a los ciudadanos en el SuperCADE.

6. Marco Teórico

Se puede definir brevemente el servicio como un conjunto de prestaciones adicionales al producto o servicio principal de una organización, que todo cliente espera recibir. Cuando se habla de prestaciones, se dice que es cuando se da la primera relación con la organización que se llama momentos de verdad, que es “aquel preciso instante en que el cliente establece contacto con la organización, y de acuerdo con la calidad de esa experiencia, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio e incluso del producto” (Albrecht, La Cultura del Servicio, 2000).

El momento de relación se puede generar por varios medios, que pueden ser cuando un usuario visita a una organización, llama a una organización, ingresa a su página web, visita sus redes sociales, entre otros.

Otra teoría que se expone consiste en que estos momentos son cualquier instante en el que cliente y organización entran en contacto, y que, con base en ese instante, el cliente se forma una idea de la organización, de la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto. (Carlzon, 1991)

Un momento de verdad, por sí solo no es positivo o negativo, es la forma en que se maneje ese encuentro, el que lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente. Lo importante es que la organización se anticipe, identifique los posibles momentos de verdad y los maneje para que sean una experiencia positiva para el cliente, y por tanto para la organización. Un momento de verdad es el instante en que el cliente tiene contacto con la organización, ya sea con las personas o las cosas que identifican la organización.

Cuando la organización desea orientarse hacia la satisfacción del cliente y generar ventaja competitiva, a partir de la gerencia del servicio que le presta, surge el concepto establecido por Albrecht que se convierte en la columna vertebral del modelo. El triángulo del servicio, que es una imagen que refuerza la interacción que debe existir en una organización de tres elementos

fundamentales para el éxito del modelo de servicio: la estrategia del servicio, los sistemas y la gente. A continuación se define cada uno de sus componentes: (Karl Albrecht, 2000, págs. 43-47)

Gráfico 2 Triángulo del Servicio



Fuente: (Karl Albrecht, 2000)

1. El Cliente: Es la persona que compra los bienes o servicios que vendemos y como tal es a quien debemos identificar y conocer.

2. La Estrategia: Una vez se conoce al cliente tanto en su parte demográfica (dónde se le ubica, qué hace, con quién vive, nivel de ingresos, entre otros), como psicográfica (que corresponde a lo que piensa y siente con respecto a nuestro producto o servicio), se establece la estrategia.

La estrategia tiene dos orientaciones: Una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la **PROMESA DEL SERVICIO** que se ofrece a los clientes. Esta promesa que se hace a los clientes debe ser monitoreada, debe medirse el nivel o grado en que se cumple; a ello se le denomina **ACUERDO DE NIVELES DE SERVICIO**, sobre los que se precisará más adelante al finalizar los componentes del triángulo de servicio.

3. La Gente: Este es el grupo de todas las personas que trabajan con la organización, desde su presidente hasta las personas que realizan las labores de mantenimiento de las instalaciones (aseo, plomería, etc). Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio.

4. Los Sistemas: La organización define y establece unas maneras o sistemas para dirigir el negocio. Unos sistemas pretenden coordinar a todo el personal que labora en la organización. Otros sistemas están diseñados para que el cliente interactúe con el negocio y viceversa. Finalmente, otros sistemas se conectan con la estrategia del servicio, ya que en la medida en que la estrategia está centrada en el servicio al cliente, irá influenciando en los sistemas para focalizarlos también en el cliente. Se habla de cuatro tipos de sistemas que existen en toda organización:

EL SISTEMA GERENCIAL: Está conformado por el grupo directivo, son quienes orientan a la organización en el mediano y largo plazo a través de decisiones y planes estratégicos. Hacen parte de este sistema los propietarios, los ejecutivos y los gerentes.

EL SISTEMA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Está conformado por las pautas establecidas tanto para empleados como para los clientes. Señalan la forma de actuar e interactuar en la venta de bienes y servicios, generalmente recogidos en los manuales de procesos y procedimientos.

EL SISTEMA TÉCNICO: Está conformado por los elementos o herramientas que se utilizan para la producción y entrega de los bienes y servicios objeto del negocio: software, hardware, mecanismos de comunicaciones, plantas de ensamble, entre otros.

EL SISTEMA HUMANO: Está conformado por la gente, las personas que hacen parte de la organización y la forma en que interactúan entre sí, si se trabaja en equipo o de manera aislada, si hay cooperación y la forma en que se solucionan los problemas.

Sumado todo lo anterior y conforme a la actualidad, se puede afirmar que los clientes ya no son los mismos de años atrás, cada vez exigen más, piden lo justo y en ocasiones, exigen más a quien ofrece el servicio, y es de esta manera que se puede distinguir a una organización frente a sus competidores. Según Rodrigo Plancarte (Plancarte, 1998) dice que el secreto para usar el servicio como herramienta de éxito se basa en construir altas expectativas en las mentes de los clientes, una vez que desarrollen un sistema de entrega de ese servicio que le permita cumplir con lo que espera el cliente. Es decir que para competir, las empresas deben enfocarse en cuatro aspectos que sostienen y orientan los esfuerzos de la compañía para responder a las características de los mercados tan cambiantes hoy en día que son:

1. Poner atención e invertir en lo que consideran su centro de actividad, sus fuerzas competitivas básicas.
2. Poseen un claro entendimiento de lo que significa la velocidad en el desarrollo de los ciclos de los productos.
3. Mejoramiento continuo, mediciones, retroalimentación y aprendizaje continuo.
4. Las colaboraciones entre compañías, especialmente cliente-proveedor. Acuerdos tecnológicos o joint ventures.

Los cuatro aspectos mencionados anteriormente, se definen como barreras que impone la parte social, que hace referencia a todo el factor humano que presta el servicio.

Es importante que para dejar satisfecho a un cliente con el servicio otorgado, es necesario tomar en cuenta sus expectativas, así como la calidad del servicio actual y el desempeño de los empleados que tienen contacto con los clientes. Para que las organizaciones entiendan lo anterior, tendrán que crear una estrategia de servicio, que, de acuerdo a Karl Albrecht, es una fórmula distintiva de la empresa.

Es importante identificar el modelo de las brechas del servicio entre la empresa y el cliente, que busca a través de la identificación de unos puntos críticos, determinar los momentos en los que se generan desviaciones que conducen resultados no esperados por el cliente, afectando

de forma negativa la calidad y la expectativa del servicio. Este modelo plantea cinco brechas divididas en dos grupos de la empresa o el proveedor del servicio. El primer grupo solo incluye una de las cinco brechas y es la diferencia que se genera entre las expectativas que el cliente tiene de los servicios, fruto de experiencias pasadas y de información recolectada, y la percepción que el servicio genera una vez ha sido comprado y experimentado. Esta brecha es conocida como la brecha del cliente. (Zeithaml & Bitner, 2002)

El segundo grupo contiene las cuatro brechas restantes en el siguiente orden:

Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.

Brecha 2: no seleccionar ni el diseño, ni los estándares del servicio adecuados.

Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares de servicio ya definidos por la empresa.

Brecha 4: no igualar el desempeño del servicio con las promesas hechas previamente.

Si los beneficios que proporcionan los productos de una empresa son mayores o diferentes a los que ofrecen otras, pero cuestan lo mismo, entonces esa empresa está ofreciendo mejor valor. Si uno de dichos beneficios es significativamente mejor que el que está en condiciones de ofrecer otras empresas al mismo costo, entonces dicha empresa está ofreciendo un valor superior.

Según Jacques Horovitz, en sus siete secretos del servicio dice que la forma de crear valor es a través de beneficios adicionales, es ir desde una solución hasta una "*experiencia*" (por supuesto, positiva); por ejemplo, añadiendo aspectos flexibles al servicio. Las oportunidades para extender el valor aparecen antes, después y al mismo tiempo que las actividades habituales que los clientes realizan con una empresa. Y al aprovechar dichas oportunidades, la empresa proporciona más que un servicio, ofrece soluciones a sus clientes. (HOROVITZ, 2000)

"Los resultados que se obtienen de un servicio no son fáciles de medir, ya que en comparación con los bienes parece ser que nunca se está seguro inmediatamente de la satisfacción del producto. Un bien se puede probar antes de comprarse y tener idea de sus resultados potenciales en cambio un servicio hay que tomarlo para saber si nos convenía. Un ejemplo es cuando una persona decide decolorarse el cabello, no sabía que tan bien le queda hasta el final del proceso." (LOVELOCK, 1997)

Albrecht da 5 niveles o dimensiones basados en el grado de compromiso, con el cual una empresa puede evaluarse a sí misma y a sus competidores:

"Dimensión 1 - *Estar fuera del negocio.* Estas son las organizaciones que no han resuelto el rompecabezas básico de ingresos y egresos en la entrega de una experiencia de servicios que atraiga suficientes clientes y suficientes ingresos para mantenerse a flote.

Dimensión 2 - *Persecución tenaz de la mediocridad.* Estas son las empresas que de alguna forma administran para sobrevivir, casi a pesar de ellas mismas. No hay ninguna cualidad ética, no hay compromiso para una experiencia de calidad en el cliente y no tienen ninguna habilidad en particular en la entrega del producto.

Dimensión 3 - *Presentes y listos para.* Estas organizaciones funcionan bien, pero operan sin ninguna inspiración particular o búsqueda por la excelencia. Ellos obtienen su "parte natural del mercado" el cual es una porción de los negocios que se pueden tener solo por el simple hecho de estar ahí.

Dimensión 4 - *Realizando un serio esfuerzo.* Este generalmente es un estado de transición y a veces es una marca debajo de la cual algunos nunca progresan. Es el estado de un serio compromiso administrativo, inversión de recursos significativos, y una determinación compartida para saber que las cosas pasan.

Dimensión 5 - *El servicio como una forma de arte.* Algunas organizaciones a este nivel dominan sus industrias y son reconocidas aun por sus competidores como destacables, ellos saben lo que el cliente quiere y la definición correcta del paquete a valor del cliente el cual ellos entregan con estilo. (ALBRETCH, 1992)

De acuerdo con lo analizado anteriormente, se concluye que las entidades públicas, en su gran mayoría prestan servicios y no operan como productoras de bienes, y tienen la gran obligación de generar valores agregados en sus servicios, ya que a través de ellos brindan soluciones a sus ciudadanos, soluciones que pueden ir desde un servicio público hasta la garantía de derechos humanos. En tal virtud, las instituciones públicas cuentan con una gran inspiración particular y fundamental, que es el bienestar de personas o grupos de personas, que requieren de ellas para contar con unas condiciones dignas de vida. En tal sentido, el Estado a través de diferentes gobiernos, ha iniciado enormes esfuerzos por brindar un servicio a los ciudadanos con la mayor calidad posible, a través de diferentes políticas y programas que deben redundar en el mejoramiento de la percepción de los servicios prestados por parte de la ciudadanía, y por supuesto, en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos que reciben los mismos, volviendo a las personas el centro de atención de toda la gestión del aparato estatal.

Es de resaltar que el Departamento Nacional de Planeación DPN, es la entidad encargadas de coordinar y orientar el Programa Nacional del Servicios al Ciudadano, el cual hace parte de la estrategia del buen gobierno que lidera la Presidencia de la Republica, y que se encuentra contemplado en el Plan de Desarrollo 2014-2018 “Todo por un Nuevo País”, buscando fortalecer la cultura de servicio al ciudadano, la cual debe operar bajo parámetros de transparencia, eficacia e integridad (Departamento Nacional de Planeación DPN, 2015).

El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano ha desarrollado un compendio de herramientas (guías, metodologías, lineamientos, modelos y formatos, entre otros) con el fin de facilitar a las entidades de la administración pública el cumplimiento normativo relacionado con el servicio prestado a los ciudadanos, y apoyar la implementación de acciones para la mejora de los sistemas de servicio al ciudadano. De tal suerte que se pueden tomar como referentes la

metodología del plan de anticorrupción y de atención al ciudadano, el modelo integrado de planeación y gestión, el modelo estándar de control interno para el estado colombiano (MECI), rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información, atención de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias. (Departamento Nacional de Planeación DPN, 2015)

7. Desarrollo Del Trabajo

7.1. Organizaciones públicas de Colombia

Las instituciones y/o organizaciones públicas en Colombia tienen su origen en el siglo XVI, en la denominada época colonial, las cuales fueron creadas con el fin de lograr una armonía entre las diversas clases sociales que empezaban a formarse, y de tal manera formalizar el poder de la corona española en tierras suramericanas. Es así como surgieron instituciones como las audiencias encargadas de administrar justicia, los virreinos en los que se ubicaban los representantes de la corona española en estas tierras, el cabildo encargado del orden interno, gobernaciones, alcaldías e incluso la presidencia. Posterior a ello, y con ocasión de la independencia, se dio una segunda generación de las instituciones públicas en Colombia, cuya característica fundamental es que se alejaron de las directrices emanadas por la corona, y en su lugar, se inició la creación de instituciones que dictaran y ejecutaran la nueva normatividad creada por los criollos de la época, generando así un desorden en las mismas por cuanto no existió una base sólida para ello, ni una visión unificada de lo que debería ser el Estado. Finalmente y partir de la Constitución Política de 1886, y durante la primera mitad del siglo XX, se empezó a generar un orden en la creación de instituciones públicas con unos fines determinados, como lo fue el caso del Banco de la República, del Banco Agrario, la Federación de Cafeteros, el Instituto de Crédito Territorial, entre otras, lo cual fue evolucionando hasta la suscripción de la nueva carta política colombiana: la Constitución Política de 1991. Esta norma ha determinado la estructura actual del Estado, y por supuesto, las instituciones que lo conforman, diferenciándolas entre territoriales y nacionales, pero otorgándoles un único fin, y es el de garantizar los derechos de las personas naturales y jurídicas que viven dentro de su territorio. Es así como existen instituciones en las tres ramas del poder público, en los organismos de control, en la organización electoral y en otros temas específicos, como el Banco de la República y la Comisión Nacional del Servicio Civil. En tal sentido y enfocándonos en el caso que nos ocupa, es preciso aclarar que la Alcaldía de Bogotá, hace parte de la rama ejecutiva del Estado, la cual se encarga de ejecutar las políticas del gobierno de turno y las leyes expedidas por el poder legislativo. De tal suerte que la Alcaldía al ser una institución ejecutora de decisiones, debe brindar las mayores garantías para el ejercicio de los

derechos de sus ciudadanos y el mejor servicio a los mismos, ya que el bienestar de ellos es su razón de ser. Para ello, el Distrito Capital cuenta con instituciones públicas en cada uno de los siguientes subsectores: Gestión Pública, Gobierno, Seguridad y Convivencia, Hacienda, Planeación, Desarrollo Económico, Educación, Salud, Integración Social, Cultura, Recreación y Deporte, Ambiente, Movilidad y Hábitat. (Biblioteca Virtual Luis Angel Arango, 2015)

7.2. Atención al ciudadano en las entidades públicas de Colombia

Iniciemos con los principios fundamentales que establece la Constitución Política en su artículo 2, como fin esencial de estado.

Es servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. (Constitucion Política, 1991).

La presidencia de la república para el año de 2009, creó un Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, como instancia coordinadora para la administración Publica del Orden Nacional de las políticas, estrategias, programas, metodologías, mecanismos y actividades encaminadas a fortalecer la administración pública al servicio del ciudadano. En éste se describen las competencias para la creación del **Programa Nacional de Servicio al Ciudadano** – PNSC, el cual es encomendado al Departamento Nacional de Planeación DNP, para que éste asuma la coordinación de la formulación de la Política Nacional de Servicio al ciudadano y realice su implementación y diseño de herramientas, logrando desplegarlas a nivel institucional y territorial.

El CONPES 3649 de 2010 "Política Nacional de Servicio al Ciudadano" y el CONPES 3785 de 2013 "Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano", señalan que desde el año 2007 se inició el diseño y puesta en marcha del Programa Nacional de Servicio

al Ciudadano PNSC en el Departamento Nacional de Planeación. (Departamento Nacional de Planeación DPN, 2015)

Este programa tiene como objetivo principal, posicionar el servicio al ciudadano como la razón de ser de las **entidades públicas** haciendo uso de capacidades, herramientas, conocimiento, experiencias para garantizar estándares que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos (Departamento Nacional de Planeación DPN, 2015).

Entendiendo que el ciudadano es el eje y razón de ser de la Administración Pública y que el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano – PNSC tiene dentro de sus funciones el compromiso de trabajar de la mano con las entidades nacionales y territoriales en la eficiencia administrativa y la capacidad para prestar un servicio con calidad, calidez y oportunidad. En este eje se desarrollan las siguientes actividades:

1. Acompañamiento en la estructuración y aplicación de estrategias en el marco del mejoramiento continuo, lo que implica:

Compromiso Directivo: Establecer y formalizar el compromiso entre las entidades o entes territoriales y el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano de la Subdirección Territorial del Departamento Nacional de Planeación, en busca de tener el aval y compromiso de la alta dirección.

Diagnóstico: Evaluar la situación actual de las entidades, a través de la aplicación de diferentes métodos e instrumentos.

Planeación: Identificar acciones susceptibles de mejora, con el fin de establecer retos y/o compromisos a corto, mediano y largo plazo, que transformen el servicio, involucrando conceptos de simplificación racionalización, interoperabilidad, ventanillas únicas, entre otros.

Ejecución y acompañamiento: Establecer el plan de acción (actividad - modo, tiempo y costo) y realizar seguimiento a los compromisos establecidos

Medición: Evaluar el impacto de las propuestas sugeridas, a través de estándares e indicadores establecidos entre las partes

Continuidad a la mejora: Replique el ejercicio en los demás puntos de contacto con el ciudadano, en aras de estandarizar el servicio brindado; así como repetir periódicamente el ciclo.

2. Acompañamiento en la simplificación, racionalización y optimización de los trámites de mayor impacto para la ciudadanía y las instituciones, de la mano del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y el Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicaciones, con el fin de facilitar la interacción de estado con el ciudadano y hacer más eficiente la gestión Pública, ofrecer servicios racionalizados, automatizados, integrados y/o virtualizados. (Departamento Nacional de Planeación DPN, 2015)

En la actualidad el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano cuenta con cinco programas especiales que son:

1. Ferias Nacionales de Servicio al Ciudadano: es un espacio que permite a las Entidades Públicas del Orden Nacional vinculadas al Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y a las entidades del orden municipal, realizar un acercamiento a la comunidad con el fin de informar sobre sus servicios, trámites, programas y campañas; logrando así abrir un espacio de participación e integración ciudadana y generando una imagen más favorable de la Administración Pública, a través de la realización de trámites y la prestación de servicios en un solo espacio.
2. Centros Integrados de Servicio – CIS: Buscan la integración de la oferta pública nacional y territorial en información, trámites, programas y servicios, con calidad, oportunidad y eficiencia, en una infraestructura moderna, con altos estándares

arquitectónicos y tecnológicos, buscando lograr accesibilidad universal y respeto por servidores y ciudadanía. Los trámites y servicios que se pongan a disposición de la ciudadanía, serán optimizados y racionalizados, en coordinación con el DAFP y con MINTIC, aliados en la estrategia.

3. CENAF – CENAB Los Centros Nacionales Fronterizos CENAF y los Centros Binacionales Fronterizos CEBAF buscan promover la sinergia interinstitucional a través del Modelo Integrado de Gestión Coordinada en Fronteras – MIG; a partir del trabajo colaborativo, la alineación de marcos normativos institucionales y la armonización de recursos, en pro de la acción estatal unificada y gestión del desarrollo en frontera.
4. Talento Humano, se define como la puerta de entrada de la Ciudadanía a la interacción con la administración pública. A partir de su gestión, se facilita o no el acceso a derechos o servicios y a su vez permite generar una percepción inicial sobre la eficacia y calidad de lo público.
5. Lenguaje Claro, El Gobierno Nacional promueve el lenguaje claro y comprensible como una estrategia para garantizar la claridad, utilidad, accesibilidad, oportunidad y coherencia de la información que se le ofrece a los ciudadanos, de manera que tengan certidumbre sobre las condiciones de tiempo, modo y lugar en las que podrán solucionar sus inquietudes y gestionar sus trámites y servicios, en coherencia con la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio al Ciudadano (Conpes 3785 de 2013).

El gobierno nacional ha estado en un permanente proceso de aprendizaje y seguimiento de las entidades del estado, para la implementación de una herramienta de gestión fundamental que consiste en integrar en un solo cuerpo la planeación de las estrategias de las entidades en torno a la lucha contra la corrupción. De tal manera que el ciudadano puede conocer de primera mano las acciones programadas para frenar este flagelo, para lo cual cada entidad debe formular y ejecutar en cada vigencia el Plan de Anticorrupción y Atención al ciudadano. Este plan lo integran las políticas descritas en el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, en el artículo 52 de la Ley 1757 de 2015 y en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información (Ley 1712 de 2014), todas estas

orientadas a prevenir la corrupción, y trabajadas por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República en armonía con el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Departamento Nacional de Planeación.

7.3. Normatividad relacionada con el servicio al ciudadano

En el siguiente cuadro se hace una breve relación de la normatividad referente a la mejora del servicio al ciudadano en las entidades públicas:

Tabla 1 Normatividad que regula la Prestación de Servicio al Ciudadano

Metodología Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción	Art. 73	Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano: Cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. La metodología para construir esta estrategia está a cargo del Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción, —hoy Secretaría de Transparencia—.
	Decreto 4637 de 2011 Suprime un Programa Presidencial y crea una Secretaría en el DAPRE	Art. 4°	Suprime el Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción.
		Art. 2°	Crea la Secretaría de Transparencia en el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.
	Decreto 1649 de 2014 Modificación de la estructura del DAPRE	Art. 55	Deroga el Decreto 4637 de 2011.
Art. 15		Funciones de la Secretaría de Transparencia: 13) Señalar la metodología para diseñar y hacer seguimiento a las estrategias de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano que deberán elaborar anualmente las entidades del orden nacional y territorial.	

	Decreto 1081 de 2015 Único del sector de Presidencia de la República	Arts .2.1.4.1 y siguientes	Señala como metodología para elaborar la estrategia de lucha contra la corrupción la contenida en el documento “Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”.
Modelo Integrado de Planeación y Gestión	Decreto 1081 de 2015 Decreto 1083 de 2015 Único Función Pública	Arts.2.2.22. 1 y siguientes	Establece que el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
Trámites		Título 24	Regula el procedimiento para establecer y modificar los trámites autorizados por la ley y crear las instancias para los mismos efectos.
	Decreto Ley 019 de 2012 Decreto Antitrámites	Todo	Dicta las normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
	Ley 962 de 2005 Ley Antitrámites	Todo	Dicta 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.
Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI)	Decreto 943 de 2014 MECI	Arts. 1 y siguientes	Adopta la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI).
	Decreto 1083 de 2015 Único Función Pública	Arts. 2.2.21.6.1 y siguientes	Adopta la actualización del MECI
Rendición de cuentas	Ley 1757 de 2015 Promoción y protección al derecho a la Participación ciudadana	Arts. 48 y siguientes	La estrategia de rendición de cuentas hace parte del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
Transparencia y Acceso a la Información	Ley 1712 de 2014 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública	Art. 9	Literal g) Deber de publicar en los sistemas de información del Estado o herramientas que lo sustituyan el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

Atención de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias	Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción	Art. 76	El Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción debe señalar los estándares que deben cumplir las oficinas de peticiones, quejas, sugerencias y reclamos de las entidades públicas.
	Decreto 1649 de 2014 Modificación de la estructura del DAPRE	Art .15	Funciones de la Secretaria de Transparencia: 14) Señalar los estándares que deben tener en cuenta las entidades públicas para las dependencias de quejas, sugerencias y reclamos.
	Ley 1755 de 2015 Derecho fundamental de petición	Art. 1°	Regulación del derecho de petición.

Fuente: (Presidencia de la República, 2015)

7.4. SuperCADE

El SuperCADE es un supermercado de servicios que pone a disposición de los habitantes de Bogotá una plataforma de más de 350 trámites, y permite a los visitantes obtener servicios de entidades de orden nacional, distrital y privado.

Los SuperCADES son canales presenciales del sistema distrital de Servicio al ciudadano, que ofrecen atención personalizada a través de una red de centros especializados, con infraestructuras acordes a la población usuaria y que a la fecha son 7 ubicados en 6 localidades estratégicas que son: Kennedy, Bosa, Puente Aranda, Suba, San Cristóbal, Teusaquillo. El primer superCADE, fue fundado en el 2004, bajo la administración de Luis Eduardo Garzón y hoy en día es uno de los puntos más visitados. (Mayor, 2015)

Dentro de los puntos de la red superCADE, tiene como beneficios para la ciudadanía:

- Reducción en tiempos y costos por desplazamiento de los ciudadanos a diferentes lugares.

- Agilidad, comodidad y calidad en la atención que les brindan las diferentes entidades presentes.
- Articulación e integración entre los organismos públicos y privados, directa o indirectamente relacionados con la implantación de sus procesos operacionales en un mismo espacio físico.
- Incorporación del uso de recursos de informática y tecnológicos para la prestación de los servicios.
- Adecuación de infraestructura física y tecnológica necesaria para aumentar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios a la ciudadanía.
- Servicio de Internet, fotocopias, recaudo de recibos, impuestos distritales, zona virtual, quioscos de mecatro, llamadas telefónicas, Biblioteca, salas de consulta, planoteca (no todos los SuperCADE prestan los mismos servicios).
- Articulación e integración entre los organismos públicos y privados, directa o indirectamente relacionados con la implantación de sus procesos operacionales en un mismo espacio físico.

7.5. Servicios prestados en el SuperCADE

Los servicios que ofrecen los SuperCADE, se encuentran diferenciados por productos y servicios, inclusive existen convenios interadministrativos. Allí se encuentran treinta y nueve (39) Entidades de diferente naturaleza, de orden nacional, distrital y privado, para brindar más de trescientos cincuenta (350) trámites y/o Servicios, tal como se relacionan a continuación:

Tabla 2 Entidades presentes en el SuperCADE de carácter privado

Nombre de Entidad	No. De Servicios y Trámites
Cámara de Comercios	6 trámites
Positiva Compañía de Seguros ARL	4 servicios
Previsora S.A. Compañía de seguros	1 servicio

Fuente: (Guía de Tramites y Servicios, 2016)

Tabla 3 Entidades presentes en el SuperCADE de carácter Nacional y Estatal

Nombre de Entidad	No. De Servicios y Trámites
Colpensiones	33 trámites
Comisión nacional del servicio civil	1 trámite
Dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN	4 trámites
Fondo nacional del ahorro - FNA	13 trámites
Superintendencia de Notariado y Registro	1 trámite
Universidades en convenio con la red CADE	Universidad Libre
	Universidad Católica
	Universidad Nueva Granada

Fuente: (Guía de Tramites y Servicios, 2016)

Tabla 4 Entidades presentes en el SuperCADE de carácter distrital

Nombre de Entidad	No. De Servicios y Trámites
CONDESA S.A. E.S.P.	12 trámites
Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio publico	7 servicios
Empresa de acueducto, alcantarillado y aseo de Bogotá EAB ESP	14 trámites
Empresa de telecomunicaciones de Bogotá SA ETB ESP	18 trámites
Empresa de transporte del tercer milenio - Transmilenio	2 trámites
Fondo de Prestaciones economicas, cesantías y pensiones FONCEP	12 trámites
Gas Natural Fenosa	16 Servicios
Instituto de Desarrollo Urbano IDU	5 servicios
Instituto de Recreación y Deporte IDR D	5 servicios
Iotería de Bogotá	1 servicio
Personería de Bogotá	3 trámites
Secretaria Distrital de Salud	11 servicios
Secretaria distrital de ambiente	54 trámites
Secretaria Distrital de Desarrollo económico	4 servicios
Secretaria distrital de gobierno	6 trámites
Secretaria Distrital de Hacienda	41 trámites
Secretaria Distrital de Planeación	28 trámites
Secretaria Distrital del Hábitat	11 servicios
Unidad administrativa especial cuerpo oficial de bomberos	6 trámites
unidad administrativa de catastro distrital	43 trámites
Unidad distrital de francisco José de caldas	12 trámites

Fuente: (Guía de Tramites y Servicios, 2016)

Tabla 5 Zona Virtual de SuperCADE

zona virtual del SuperCADE	
se encuentran puntos de recaudo con presencia de los siguientes bancos	
GNB Sudameris	Colpatria
Cajeros automáticos	
Servibanca	City Back
Av Villas	

Fuente: (Guía de Tramites y Servicios, 2016)

Para ver específicamente cada trámite consulte en la siguiente fuente (Guía de Tramites y Servicios, 2016).

7.6. Atención al ciudadano en el SuperCade: Positivo y negativo

Definitivamente el funcionamiento en el SuperCade ha mejorado la oferta y el acceso a los servicios que debe prestar el distrito capital a sus ciudadanos, sin embargo como todas las instituciones, tienen fortalezas y debilidades u oportunidades de mejora, las cuales detallaremos a continuación:

Fortalezas:

- Cuentan con una enorme variedad de servicios ofertados, los cuales cubren la totalidad de los subsectores del distrito, mencionados con antelación en el presente documento.
- Cuentan con servicios de instituciones nacionales e instituciones privadas, incluyendo instituciones educativas.
- Se encuentran en seis (6) localidades de la ciudad, ubicadas en todos los puntos cardinales de la ciudad, garantizando la accesibilidad por parte de los ciudadanos.

- Cuentan con el personal humano requerido para la atención a la ciudadanía en los diversos servicios que prestan.
- Cuentan con sedes bancarias que facilitan la realización de pagos por conceptos de trámites y/o impuestos.
- Cuentan con servicios diversos a los que prestan las instituciones públicas y/o privadas, los cuales facilitan el realizar la totalidad de trámites en un mismo punto.
- Son instalaciones amplias y con todas las especificaciones de acceso para las personas con algún tipo de discapacidad. (Bogota, 2015)

Oportunidades de mejora:

- El enorme número de trámites que se realizan en estos lugares, genera represamiento de personas y percepción de desorden.
- La lentitud en la atención de usuarios, genera inconformidad por parte de ellos.
- Las herramientas tecnológicas no son las adecuadas por lo que se genera retraso y demora.
- Las personas que prestan sus servicios atendiendo a los ciudadanos, ven su labor como una obligación más no como una oportunidad para ayudar a un igual.
- Las personas que atienden a los ciudadanos, no cuentan con el conocimiento específico del tema sobre el cual dan información, ni con la formación apropiada en atención a usuarios.
- Los servicios diversos que se prestan en los SuperCades, tales como fotocopias, venta de mecató, llamadas telefónicas, servicio de internet, entre otros, generan percepción de desorden e inseguridad.

Según el resultado de la encuesta de percepción ciudadanía del 2015, que realiza el Departamento Nacional de Planeación DPN, arroja que algunos de los trámites más demorados en Colombia son algunos que se expiden en el SuperCADE, como lo son: solicitud de impuesto predial, Solicitud de Rut, solicitud de cédula y solicitud de quejas y reclamos.

Ilustración 1 Trámites más demorados en Colombia



Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2016)

8. Conclusiones

La Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, tiene como misión el fortalecimiento, la creación y administración de los canales que se determinen para el servicio al ciudadano, buscando garantizar un servicio digno, efectivo, oportuno y de calidad, como lo son los SuperCADE, los cuales cuentan con una infraestructura adecuada en la que se da la integración de empresas públicas y privadas para atender más de 350 trámites de la ciudadanía, buscando que el ciudadano encuentre todo lo que necesite en un solo lugar, sin embargo, muchos ciudadanos no tienen una percepción positiva del servicio y la gestión que se realiza allí.

Así mismo el Gobierno Nacional, busca regular a nivel nacional y territorial una mejora frente a la problemática del servicio al ciudadano, impartiendo una serie de normas (Leyes, Decretos, Directivas, Manuales, Guías) en busca de una mejora continua en sus procesos, para que no se desvíen de su misión institucional, lo cual requiere de un fortalecimiento en el escenario transformador a los servidores, que tengan vocación y don de servicio, mediante acciones de capacitación, con competencias de servicio al ciudadano, cultura institucional, cambio orientado al servicio y conciencia de servicio Público.

Entonces todo lo que implica tener un punto de atención, como lo son las herramientas de trabajo, el recurso humano idóneo, la optimización de trámites entre entidades público privadas, la implementación de normas que promueven los lineamientos para la transparencia de la información, la anticorrupción, que se deben cumplir para lograr altos niveles de satisfacción, permiten que la ciudadanía tenga un contacto mucho más directo, e interactivo con la entidad, generando una mayor participación y confiabilidad. Pero aun así, la ciudadanía sigue mostrando una percepción negativa del servicio prestado, lo cual nos evidencia falencias y desinterés en la alta dirección de las entidades presentes en los SuperCADE, dado que reflejan inadecuadas prácticas de funcionamiento y control de la misión de cada entidad.

9. Referencias Bibliográficas

- Albrecht, K. (2000). *La Cultura del Servicio*. Legis Editores.
- Albrecht, K. (2001). *La Excelencia del Servicio*. Editoria 3R.
- ALBRETCH, K. (1992). *REVOLUCIONANDO EL SERVICIO AL CLIENTE*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *Proyecto de Eficiencia al Servicio del Ciudadano*.
- Biblioteca Virtual Luis Angel Arango. (2015). *Banco de la Republica*. Obtenido de Historia de las Instituciones :http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/historia_de_las_instituciones
- Bogota, A. M. (25| de 04 de 2015). *Dirección Distrital del Servicio al Ciudadani*. Obtenido de <http://www.secretariageneralalcaldiamayor.gov.co/servicio-al-ciudadano>
- Bogotá, A. M. (2016). *Alcaldia Mayor de Bogotá*. Obtenido de <http://www.secretariageneralalcaldiamayor.gov.co/servicio-al-ciudadano>.
- Carlzon, J. (1991). *El Momento de la verdad*. España: Ediciones díaz de santos.
- ciudadano, D. D. (01 de 05 de 2016). *Alcaldía Mayor de Bogota*. Obtenido de <http://www.secretariageneralalcaldiamayor.gov.co/servicio-al-ciudadano>
- *Constitucion Politica*. (1991).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2015). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>.
- Departamento Nacional de Planeación. (5 de Abril de 2016). *Servicio Nacional de Servicio a Ciudadano*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Cifras-Informes/Paginas/default.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación DPN. (4 de Noviembre de 2015). *Departamento Nacional de Planeación DPN*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Pol%C3%ADtica-Nacional.aspx>.

- Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano. (2015). *Informe mensual de requerimientos Diciembre de 2015*. Obtenido de http://www.secretariageneralalcaldiamayor.gov.co/sites/default/files/secretaria_general_diciembre_2015_0.pdf.
- Dorado, F. Y. (2013). *Trabajo de Grado Especialización Finanzas y Administración Pública*.
- Guía de Trámites y Servicios. (2016). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Obtenido de Guía de Trámites y Servicios: http://portel.bogota.gov.co/portel/libreria/php/frame_detalle_scv.php?h_id=51156
- HOROVITZ, J. (2000). *LOS SIETE SECRETOS DEL SERVICIO AL CLIENTE*. PEARSON EDUCACION.
- Interior, M. d. *Lineamientos Generales de la Estrategia de Gobierno en Línea*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Karl Albrecht, R. Z. (2000). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: 3R Editores .
- LOVELOCK, C. (1997). *MERCADOTECNIA DE SERVICIO*. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Mayor, S. G. (25 de abril de 2015). *Secretaría General de la Alcaldía Mayor*. Obtenido de Secretaría General de la Alcaldía Mayor: <http://www.secretariageneralalcaldiamayor.gov.co/servicio-al-ciudadano>
- Ministerio de las Tic. (2016). *Ministerio de las Tic*. Obtenido de <http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-article-14532.html>.
- Plancarte, R. (1998). *Servicio como poder de cambio*. Castillo Ediciones.
- Presidencia de la República. (2015). *Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*.
- Zeithaml, V. a., & Bitner, M. J. (2002). *MARKETING DE SERVICIOS: UN ENFOQUE DE INTEGRACION DEL CLIENTE A LA EMPRESA (2ª ED.)*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.