

MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA SECRETARIA DISTRITAL
DE HACIENDA - SHD



HENRY MONTOYA MONTOYA (DIRECTOR)

JUAN CARLOS FLOREZ MEDINA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C. 2015

MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA SECRETARIA DISTRITAL
DE HACIENDA - SHD



JUAN CARLOS FLOREZ MEDINA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C. 2015

CONTENIDO

Pág.

Resumen

Introducción

1. Definición del Problema

1.1. Planteamiento del problema

1.2. Identificación del problema

2. Justificación

2.1. Utilidad

2.2. Aportes

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

3.2. Objetivos específicos

4. Marco de referencia

5. Diseño metodológico

6. Mejoramiento en el servicio al client

RESUMEN

Hoy en día varias organizaciones han logrado posicionarse en el mercado no solamente por sus grandes ingresos o utilidades sino también por la fidelidad de cada uno de sus clientes, que es un factor importante para la sostenibilidad de una organización en el mercado. La calidad del servicio ha llevado a muchas compañías a desarrollar innovaciones en sus productos o servicios y la gestión del conocimiento a desarrollar diferentes estrategias para el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente y a los colaboradores de la organización. Esto lo podemos observar en las empresas privadas, pero ¿Estas estrategias de innovación o mejoramiento al cliente lo podríamos implementar en las entidades públicas? Esta inquietud se desarrollara en el siguiente trabajo, cuyo caso de estudio será la Secretaria Distrital de Hacienda, ubicada en la ciudad de Bogotá. El objetivo de este trabajo es identificar elementos esenciales en la prestación del servicio al ciudadano, con base al Sistema de Gestión de Calidad implementada por la entidad, elemento importante para el mejoramiento del servicio. Se analizaron las conductas y comportamientos tanto en el cliente interno (funcionarios) como para el cliente externo (usuarios), mediante la realización de encuestas, todo esto para identificar las falencias e implementar medidas que promuevan la excelencia y la buena calidad del servicio al ciudadano. Con esto se pretende evaluar las estrategias que con frecuencia son utilizadas en la entidad, basándose en teorías de varios autores y como estas son útiles en las diferentes organizaciones.

Palabras Claves: Organizaciones, Servicio al Ciudadano, Calidad, Sector Publico, Mejoramiento, Usuario.

INTRODUCCION

Es importante que la Alta Gerencia de la Secretaria Distrital de Hacienda, establezcan pautas generales a seguir en materia de la buena calidad en la prestación del servicio, previamente se debe identificar las necesidades y expectativas, que presentan los usuarios frente a la prestación del servicio, en este sentido surge el concepto de las competencia comportamentales, la cual se trata de una herramienta estratégica que da valor a las personas, promueve el desarrollo y motivación, no solamente en la prestación del servicio, sino también las etapas de la vida laboral del funcionario, teniendo un resultado eficaz para la gestión del cambio y el mejoramiento continuo.

En esta investigación se ha estructurado para que la Secretaria Distrital de Hacienda se oriente hacia el desarrollo de las potencialidades del recurso humano en las dimensiones del saber – hacer y saber – ser que incide en el mejoramiento continuo y la satisfacción tanto del usuario como la del funcionario. Partiendo de lo anterior y buscando mejorías en el servicio, se realizó un análisis de los procesos de prestación del servicio al usuario para conocer e identificar punto críticos que afecten la prestación del servicio. Es importante ver los momentos de verdad donde se perciben las conductas asociadas del usuario y del funcionario, de esto se identifican las necesidades, expectativas y los problemas dentro del servicio. Se han diseñado unas herramientas estratégicas que ayudan al mejoramiento de los procesos de la buena calidad en el servicio, como por ejemplo la encuesta del cliente incognito, donde permite evaluar el servicio prestado por el funcionario.

Con la utilización de estas herramientas, con las auditorias de control interno y las sugerencias realizadas por los ciudadanos, se efectuaron varias propuestas de un plan de mejoramiento, enfocadas a promover la cultura de servicio, generando procesos de cambio dentro de la entidad y recuperar la confianza que los ciudadanos ha perdido por ser una entidad enfocada solamente al recaudo del impuesto y por las malas decisiones administrativas.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.

Las teorías de la administración a través del tiempo han identificado la necesidad de unir esfuerzos (humanos, estratégicos, por procesos) para lograr resultados (utilidades, posicionamiento, ampliación de su portafolio de productos, expansión etc.). Los factores para lograr resultados se basan en crear nuevos, útiles y prácticos productos y servicios para la satisfacción de los clientes, pero ¿El cliente siempre está satisfecho? La respuesta no es siempre positiva, pues aparte de adquirir el producto o servicio se han identificado que el cliente va más allá y algunas empresas ya sean públicas o privadas aún lo ignoran.

El primer contacto cliente-empresa, tiene un reto constante y es buscar clientes que a la vez se fidelicen, siendo este un resultado positivo para la organización, dejando así una buena imagen. Lo anterior depende de la implementación de estrategias para el servicio al cliente y un buen papel del colaborador (cliente interno) quien lo proyecta utilizando herramientas de conocimiento y venta del producto y/o servicio.

1.2. Identificación del problema.

Otros factores como la competencia y el mal servicio, hacen que día a día las organizaciones busquen estrategias innovadoras para llegar al cliente ofreciendo productos y servicios de calidad a la medida de sus necesidades. Las empresas enfocadas en la prestación de servicios deben ir más allá pues “un buen servicio ya no basta”. Las empresas privadas debe buscar clientes para obtener posicionamiento y rentabilidad, por otro, lado las empresas públicas deben mejorar el servicio al cliente y ofrecer a sus contribuyentes alternativas de solución que satisfagan sus necesidades.

De acuerdo a lo anterior, este escrito se enfocara en el servicio al cliente en el sector público, cuyo caso de estudio será la Secretaria Distrital de Hacienda, donde se analizaran como es el manejo de este servicio y las estrategias innovadoras que identifiquen un sistema de servicio al cliente que beneficie tanto a la entidad y al cliente (contribuyente o ciudadano).

2. JUSTIFICACIÓN.

2.1. Utilidad.

En los últimos años, el buen servicio se enfoca en el cliente externo y el cliente interno. Es importante identificar las herramientas para obtener un servicio con calidad, aunque estas ya existen, caminos como la innovación y la gestión del conocimiento desarrollan nuevas estrategias para el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente, los colaboradores de la empresa y la organización.

Adicionalmente, estos escritos presentan al lector y a los estudiantes en carreras relacionadas en las ciencias económicas, el entorno dinámico y constante de la administración el cual puede crear escenarios de cambio estructurados en las bases aprendidas durante nuestros estudios académicos.

2.2. Aportes.

Tanto las organizaciones o entidades como quienes trabajan en ella deben adquirir una cultura de cambio, ya que la innovación y la gestión del conocimiento son una excelente herramienta que identificara falencias en el servicio y acciones a mejorar por medio de aportes estratégicos que plantean elementos para potencializar el capital humano, implementar las acciones necesarias para garantizar la prestación del servicio a los usuarios que soliciten tramites o servicios ante la Secretaria Distrital de Hacienda, de acuerdo a los lineamientos del modelo de la gestión tributaria, los estándares de calidad del servicio y el fortalecimiento de los programas de cultura tributaria.

3. OBJETIVOS.

3.1. Objetivo general.

Establecer estrategias de mejoramiento que permitan lograr niveles de excelencia en el servicio al cliente en el sector público, caso de estudio en la Secretaria Distrital de Hacienda (Área Servicio al Contribuyente).

3.2. Objetivos específicos.

- Identificar conductas y comportamientos en el cliente interno y externo que promuevan la excelencia en el servicio.
- Brindar herramientas o protocolos en la atención del cliente que generen un ambiente cálido que respete el límite de la confianza con el otro.
- Elaborar propuestas encaminadas a cultivar el liderazgo de servicio.

4. MARCO DE REFERENCIA.

El servicio al cliente es una propuesta que se desarrolla en el marco del mejoramiento por medio de estrategias para un buen servicio. Sin embargo, el buen servicio se refleja cuando las entidades públicas entrenan a sus colaboradores en buenas técnicas, enfocadas en la calidad ofreciendo productos y servicios a la medida de sus necesidades.

Esta monografía dará inicio con una contextualización de la administración relacionada con el servicio y los diferentes autores que han expuesto este tema y las diferentes corrientes que hablan de ello. Estos elementos serán base fundamental para el desarrollo del planteamiento e identificación del problema la cual se ajustará al triángulo de servicio propuesto por Kart Albrecht, porque en términos gráficos se plasma con facilidad lo que buscamos del cliente, lo que quiere la empresa de él y como potencializar al capital humano de la organización en beneficio de la misma. Se indagaran casos prácticos de empresas públicas (Secretaria Distrital de Hacienda) que identifiquen falencias o posibles soluciones para un buen servicio. La idea central es que los servicios prestados o regulados por las entidades públicas deben aprender de las quejas

de usuarios y proveedores, y trabajar conjuntamente en el diseño, entrega y estandarización de los servicios para garantizar buenos niveles de calidad. El sector público viene acogiendo este concepto pero no con la agilidad necesaria. Es indispensable adoptar una cultura que ponga los intereses del usuario como prioridad suprema. Esto implica que los funcionarios definan estrategias para lograr estándares de calidad en la prestación de servicios de cada entidad, en este caso la Secretaria Distrital de Hacienda alineando procedimientos de servicio al contribuyente. El servicio al cliente, como valor diferenciador, no solo debe enfocarse en el cliente o usuario final, sino internamente dentro de la organización a todas las áreas, como cadena de valor, teniendo la calidad como requisito mínimo y diferenciador para competir, donde la generación de confianza es clave del éxito, esta se logra manteniendo satisfechos al cliente interno y al cliente externo.

5. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR.

La investigación de esta monografía será basada en libro de administración, revistas asociadas a las ciencias económicas, libros acerca del servicio al cliente, páginas de internet relacionadas con el servicio y la innovación, procedimientos de la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Secretaria Distrital de Hacienda sobre servicio al contribuyente, teniendo en cuenta que este tema cuenta con normativas de ISO 9001:2000. Es una investigación explicativa ya que se busca determinar las causas de un buen servicio al cliente, enfocando esta monografía en líneas de investigación referenciadas en corrientes administrativas y teorías de la administración.

Para enfocar el tema en un entorno real, el método de investigación será contextualizará con temas referentes a la administración, servicio al cliente, la situación actual y estrategias de mejoramiento. Así mismo, lo teórico será sustentado con casos prácticos que argumenten que el servicio debe empezar desde la organización misma.

La recolección de información será a través de libros y revistas de investigación enfocadas en el servicio y la innovación y de encuestas de satisfacción al usuario.

MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA (SDH)

Hoy en día muchas organizaciones han logrado posicionarse en el mundo de los negocios, esto se debe a sus buenas inversiones y en el aumento de sus utilidades e ingresos, sin embargo para que estas organizaciones pudieran llegar a lo más alto y ser competitivos en el mercado es importante enfocarnos al único responsable, el cliente, estas personas han recibido con satisfacción y sin ningún contratiempo los productos o servicios de estas organizaciones, generando fidelidad y confianza. Pero no todo puede ser perfecto, ya que se han detectado problemas o falencias en el servicio al cliente, y que ha sido el dolor de cabeza para los altos directivos de las organizaciones, esto los ha llevado a implementar mejoras de calidad en el servicio al cliente.

Según (1000:2004, NTCGP, 2004) establece que dependiendo del negocio y de los productos, cada entidad tiene cierta cantidad y tipo de clientes, los cuales son entendidos como “organización, entidad o personas que reciben un producto o servicio” sin embargo se plantea que dentro de los clientes se incluyan a los destinatarios, usuarios y beneficiarios, pero no hay diferencia entre estos conceptos, situación que genera plantear un concepto universal, que se adecue al carácter de las entidades distritales, en este sentido los clientes de las entidades serán denominados Usuarios.



Grafico No 1. Mejoramiento Continuo del Sistema de Gestión de Calidad, NTCGP 1000:2004.

El modelo de mejoramiento continuo desarrolla un ciclo que se aplica en los procesos de gestión “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar” (PHVA) donde integra elementos esenciales de la Norma de Calidad y que son aplicadas en los procesos de racionalización de trámites para que el ciudadano o usuario no tenga la necesidad de acreditar documentos o requisitos en el momento de verdad, o sea en la prestación del servicio. Enfocándonos a la Secretaria Distrital de Hacienda, el ciclo PHVA se puede aplicar de la siguiente manera:

Planeación: Las directrices y la gestión de calidad son elementos importantes en la planeación de los trámites que se deben intervenir, por parte de la gerencia pública, para el mejoramiento de la prestación del servicio y mejoras continuas.

Hacer: El manejo de la comunicación y la información hacia el usuario, así como la prestación del servicio en el sistema de calidad son los ejes fundamentales para la realización de la política antitramites.

Verificación: La autoevaluación y el Sistema de Gestión de Calidad son mecanismos garantes de que esta política este orientada a las necesidades reales del usuario.

Actuar: El Sistema de Gestión de Calidad está orientado a un mejoramiento continuo. La entidad ha realizado planes de mejoramiento en el servicio que ha permitido que la política de racionalización de trámites frente al ciudadano se consolide de manera efectiva y acorde a la planeación formulada.

Secretaria Distrital de Hacienda. Para dar inicio a lo referente, es importante mencionar que la atención o servicio al cliente se va contextualizar a una entidad distrital, donde diariamente atiende las necesidades del clientes, en este caso serán llamados contribuyentes o usuario; cuya misión de esta es el recaudo de dinero para la sostenibilidad financiera de la ciudad de Bogotá D.C., esta entidad es la Secretaria Distrital de Hacienda, donde se va analizar varios aspectos sobre la atención a los contribuyentes y como esta entidad se ha orientado al mejoramiento en el servicio a través de herramientas o protocolos que permitan tanto al funcionario (cliente interno) como al usuario (cliente externo) compartir información y fortalecer una cultura del servicio.

La Secretaría de Hacienda de Bogotá es la entidad rectora de los temas económicos y financieros de la ciudad. Hace parte de la Administración Central Distrital y depende directamente de la Alcaldía Mayor (Intranet SHD 2012). También se encarga del recaudo tributario y la administración financiera de la ciudad de Bogotá D.C. contribuyendo al desarrollo en aspectos sociales, económicos y de obras pública, esto es debido a que los últimos años la ciudad ha recaudado un gran capital, gracias al pago oportuno de los impuestos de los contribuyentes. Pese a esto, la entidad al igual que las demás organizaciones, tiene sus falencias en cada área, una de estas es en la oficina de servicio o atención al contribuyente. Para muchos ciudadanos, el temas de los impuestos es muy complejo, no lo entienden, no saben que tipología de impuestos están vigentes a nivel distrital, no saben que tramites deben realizar para su declaración y su respectivo pago o qué clase de impuesto deben pagar, todo esto genera una insatisfacción en el usuario, ya que el funcionario no le brinda la información necesaria sobre el procedimiento tributario, lo que hace visible la falta de vocación en el servicio, perjudicando al usuario en temas económicos y jurídicos. A lo anterior el contribuyente ha llegado a tomar medidas extremas como la de pasar PQR, hasta de demandar a la entidad por la ineficiencia del servicio, dejando una mala imagen en la entidad y a un nivel inferior ante las demás secretarias del distrito. Debido a esto, la entidad ha implementado políticas que garanticen una buena calidad en el servicio al contribuyente, y en su marco ético se ha profundizado mucho en la **Vocación al Servicio**, la cual la Secretaria de Hacienda la define de esta manera: *“Actitud de vida del servidor hacendario para ayudar a resolver o satisfacer una necesidad, demanda, solicitud o expectativa, de modo que, tanto quien da como quien recibe, se sientan agradados”* (Intranet SHD 2012). La entidad al contar con estándares de calidad, no solo garantiza la sostenibilidad financiera de la ciudad, sino también un mejoramiento en el servicio, mediante el compromiso, efectividad y mejoramiento continuo.

Calidad en el Servicio al Contribuyente en la Secretaria Distrital de Hacienda. Al contar con un Sistema de Calidad la entidad establece los servicios que han sido implementados y mejorados continuamente, proporcionando una base sólida para su sistema de gestión, que le permiten cumplir su función institucional, los cuales se encuentran documentados en el Mapa de Procesos (Anexo 1) y a la vez mejorar la orientación hacia el usuario mediante revisiones de alta dirección, encuestas de satisfacción y tratamiento de quejas y reclamos. La entidad da cumplimiento a cada uno de los requisitos de la Normas GP 1000:2009 e ISO 9001:2008.

Norma GP 1000:2009 “En cumplimiento de lo establecido en el artículo 6° de la Ley 872 de 2003, esta norma especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Esta norma está dirigida a todas las entidades, y se ha elaborado con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes” (Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificacion , 2005).

Norma ISO 9001:2008 “Es la base del sistema de gestión de calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de la administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios” (Norma Internacional, Sistemas de Gestion de Calidad, 2008).

Los altos ejecutivos deberán reconocer la importancia de la garantía de calidad y asegurar que toda la empresa dé lo máximo para alcanzar esta meta en común. Si la compañía lleva a cabo la garantía de calidad, podrá traer felicidad y satisfacción a sus clientes en todo el mundo, lo que aumentara las cifras de ventas, ganar buenas utilidades, lo cual es satisfactorio para los ejecutivos, empleados y demás personas que laboren dentro de la compañía. (Ishikawa, 1985).

La Secretaria Distrital de Hacienda asegura que los servicios utilizados por el usuario cumplen con los requisitos de calidad y gracias a las normas de certificación la entidad se ha puesto en la tarea de cumplir con sus objetivos y hacer realidad diversos propósitos como referenciar la actuación y comportamientos para todos los servidores de la entidad ante los usuarios y servir como guía de presentación ante las entidades públicas y privadas, y ciudadanos. También pensar en la planificación de la prestación del servicio, identificación de los procesos necesarios para la atención de los servicios y la secuencia e interacción de cada uno de los procesos, documentación necesaria para apoyar la prestación del servicio. Gracias a esto la entidad ha identificado diferentes características en el servicio como procesos, procedimientos, requisitos legales y la calidad, garantizando a los usuarios un alto grado de satisfacción por los servicios recibidos por el funcionario, generando una cultura de calidad no solamente dentro de la entidad, sino también afuera de esta.

La entidad cuenta con recursos financieros, humanos y de infraestructura limitados que es necesario optimizar. Por esto, los esfuerzos en proyectos o acciones de mejora deben orientarse en aquellos que generen un mayor impacto en los usuarios, para tal efecto se plante un plan de mejoramiento en el servicio de estos usuarios.

Plan de mejoramiento en la atención al contribuyente: La Secretaria Distrital de Hacienda ha implementado varias herramientas que permiten determinar y programar las acciones necesarias para mejorar el servicio al contribuyente, preguntas como ¿Qué plan de mejoramiento implementado?, ¿Cómo hacerlos? y ¿Cómo verificarlo si se ha logrado? Son cuestiones que la entidad ha desarrollado para implementar una buena calidad en el servicio al contribuyente.

La entidad atiende diferentes usuarios ya sea como individuos (ciudadanos, jóvenes, adulto mayor, funcionarios, servidores públicos, comerciantes, etc.) como organizacionales (universidades, ONG, empresas, entidades distritales, hospitales, etc.) donde debe efectuar un ejercicio cuidadoso, que le permita identificar la variedad de usuarios que hagan uso del servicio, por eso no es extraño encontrar que de un mismo servicio se cuente con cantidades diversas de usuarios.

Debemos tener en cuenta que la entidad no solamente brinda atención presencial en los lugares públicos (CADE, Supercades y los CADES móviles) sino también por otros medios como el internet y la línea 195, la cual también ha tenido sus problemas ya que algunos funcionarios no manejan bien las llamadas y no están concentrados en escuchar al ciudadano generando desconfianza y transmitir información incorrecta. Debido a todas estas fallas constantes la entidad ha desarrollado un plan estratégico en donde se logre identificar las falencias o defectos en la atención al contribuyente que vayan en contra de los objetivos de la entidad. En el desarrollo del plan estratégico las directivas de la Secretaria han logrado contrarrestar diferentes dudas: ¿Cómo prestan el servicio los funcionarios? ¿Se está cumpliendo apropiadamente los estándares de la entidad? Por medio de auditorías y de trabajos de campo se ha logrado mejorar la atención al contribuyente.

Albrecht (1994), puntualiza “En muchos aspectos de la vida norteamericana, la idea de *servicio* o la de desempeñar una labor de servicio, se considera como degradante y significa un status bajo.

Ejecutivos y gerentes consideran a los trabajadores de servicio como gente sin importancia y fácilmente reemplazables”. Anteriormente muchos directivos de organizaciones importantes a nivel mundial veían que el servicio no era esencial en las actividades cotidianas y no la consideraban de gran importancia para su parte productiva. Ahora en un mundo globalizado y de mucha competitividad el servicio o la atención al cliente ha marcado la diferencia en dichas organizaciones, más aun en las entidades públicas, donde se debe tener una eficiente vocación al servicio y brindarle una buena información al usuario.

Probablemente el principio más importante de la administración que hoy se pasa por alto es el permanente acercamiento al cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos. Para muchas empresas el cliente se ha convertido en una molestia cuyo comportamiento impredecible estropea los planes estratégicos cuidadosamente elaborados, cuyas actividades desarreglan las operaciones del computador, y que obstinadamente insiste en que los productos que compran funciones. (Young, Creando Clientes Fieles, 2013).

Siendo una organización pública o privada el servicio al cliente ha tenido falencias que lo ha dejado en un segundo plano, ya que muchos directivos se preocupan más por vender productos o adquirir un servicio que por la buena atención al cliente. Esto representa un impacto económico y productivo en las organizaciones, perdiendo muchas oportunidades de negocios y por supuesto fidelidad de los clientes. Teniendo en cuenta lo anterior:

La mejora del servicio empieza desde arriba, los gerentes deben “hacer correr su voz”. La investigación y la práctica muestran que una dedicación universal al servicio de calidad no se da espontáneamente en las organizaciones. Tiene que originarse en el centro de influencia, que generalmente está en la cima de la pirámide. Si la alta gerencia cree en el servicio, hay posibilidades de que la idea se contagie. Si en realidad no cree en eso, no se ira rápido a ninguna parte, independientemente de lo que ellos digan (Albrecht, 1990).

Podemos observar que no hay un unísono concepto sobre el servicio al cliente, ya que para unos autores esto representa una ventaja competitiva y es una potente herramienta en el mercado, para otros es una actividad que no tiene sentido y no representa gran importancia en las

organizaciones, ya que genera altos costos y no implementa estrategias para su mejoramiento, simplemente solo se enfocan en vender y no en la percepción que tenga este cliente ante la empresa.

Identificación de Necesidades, Expectativas y Problemas en la Prestación del Servicio en la Secretaria Distrital de Hacienda. Para tener una buena calidad en el servicio, las directrices se han esforzado en crear políticas de mejoramiento, con base en un marco normativo que está orientada al acercamiento de las entidades pública al ciudadano y prestar un mejor servicio. Sin embargo en ocasiones esas políticas no dan resultado, ya que no coincide con los parámetros de calidad, como la necesidad y la expectativa de los usuarios. Esto ha generado a realizar varios estudios de campo para identificar que se requiere en el servicio y que falencias hay en esta

Necesidad: “Satisfacer la necesidad” es la frase común que utiliza las organizaciones para poder fidelizar al cliente. En el caso de la secretaria es el interés que se tiene sobre el servicio y es lo que requiere el usuario para quedar satisfecho. El usuario pasa una queja o reclamo en atención al ciudadano, la necesidad está en que le den respuesta con claridad y oportuna.

Expectativa: En el momento de verdad el usuario espera algo adicional en el servicio, ósea más allá de su necesidad. Adicional a la respuesta que espera el usuario de una queja, de seguro querrá ser atendido con mucha amabilidad.

Quejas, reclamos, peticiones y sugerencias: El análisis de las quejas, reclamos, peticiones y sugerencias presentadas por el usuario, además de las acciones correctivas que puedan generar, permite identificar que procesos y procedimientos se puede mejorar dentro de la entidad. Permite detectar los trámites que inciden de forma negativa en la percepción de los ciudadanos y los aspectos críticos que se visualiza por parte de los usuarios. Teniendo en cuenta que se vienen presentando quejas contra los funcionarios por la mala atención al público, es necesario realizar un seguimiento y determinar las causas de la mala atención del público por parte de los servidores para poder evitar que se incrementen, fortaleciendo y mejorando la atención a la ciudadanía. El artículo 76 de la Ley 1474 de 2011 contempla: “Oficina de Quejas, Sugerencias y Reclamos. En toda entidad pública, deberá existir por lo menos una dependencia encargada de

recibir, tramitar y resolver las quejas, sugerencias y reclamos que los ciudadanos formulen, y que se relacionen con el cumplimiento de la misión de la entidad”. En la Secretaria Distrital de Hacienda existe la oficina de atención al ciudadano o de correspondencia, donde ellos pueden realizar sus quejas, reclamos o peticiones por diferentes medios como presencial, electrónico o telefónico sobre las irregularidades en la prestación del servicio. Todos los cuales integran el Sistema Distrital de Quejas y Soluciones para la atención de usuarios.

CLASIFICACIÓN DE PQRS EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2015

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	Promedio
D. de Petición	337	658	1.092	949	859	799	4.694	10.79%
Quejas	8	7	11	14	12	12	64	0.15%
Reclamos	64	122	405	1.181	255	138	2.165	4.97%
Sugerencias	10	25	17	37	27	11	127	0.29%
Solicitudes	3.248	4.664	5.809	4.807	5.181	4.114	27.823	63.93%
Solicitudes Especiales*	1.451	1.214	1.420	1.653	1.546	1.361	8.645	19.87%
TOTAL	5.118	6.690	8.754	8.641	7.880	6.435	43.518	100%

Fuente: Información y Reclamos 2015 reportada en los informes mensuales de PQRS por la Oficina de Quejas Sugerencias y Reclamos

*Solicitudes Especiales: Son aquellas cuyo trámite se encuentra consagrado en el Decreto 807 de 1993 Estatuto Tributario Distrital

Se evidencia que las solicitudes presentadas son las más representativas durante este semestre alcanzando el 63.93% del total de PQRS, siendo marzo el mes que presenta mayor volumen con 5.809 con una participación del 20.88% y le sigue el mes de mayo con 5.181 es decir, un 18.62%.

Canales Oficiales de la Secretaria Distrital de Hacienda: Los canales oficiales dispuestos por la Entidad para la recepción de Peticiones, Quejas, Reclamos y sugerencias presentadas por la ciudadanía son: los Puntos de Radicación, Correo Electrónico, Sistema Distrital de Quejas y Soluciones, Atención Telefónica, Atención Presencial, Buzones de Sugerencias, a continuación se describe el uso de estos medios de atención en el primer semestre del 2015:

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	%
Puntos de Radicación	4.060	5.415	6.867	6.885	5.908	5.132	34.267	78,74
Correo Electrónico	897	1.083	1.605	1.423	1.718	1.149	7.875	18,10
SDQR	138	117	244	239	170	110	1.018	2,34
Atencion Telefónica	0	0	0	0	1	0	1	0,00
Atencion Presencial	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Buzón de Sugerencias	23	75	38	94	83	44	357	0,82
TOTAL	5.118	6.690	8.754	8.641	7.880	6.435	43.518	100,00

Fuente: Informes mensuales (PQRS)

Se observa en la tabla anterior que el medio más utilizado por los ciudadanos en el semestre son los puntos de radicación SDH. Donde el total de PQRS ascendieron a 34.267 que equivale a un 78.74%; y las solicitudes tienen el mayor peso con 20.455 que representa el 59,69% de las radicaciones recibidas por este medio.

Sea una necesidad, expectativa, queja o reclamo estos son factores importantes en los lineamientos de calidad, para lo cual la entidad requiere de la aplicación de unas competencias comportamentales, tanto para el usuario como para el funcionario, ya que este también tiene necesidades y expectativas como clientes internos de la Secretaria Distrital de Hacienda. También de aplicar herramientas como encuestas, entrevistas y buzones de sugerencias para así identificar los requerimientos que los usuarios demandan de los diferentes servicios prestados por la entidad.

Competencias Comportamentales (cliente interno – cliente externo): La Secretaria Distrital de Hacienda ha implementado un modelo de competencias comportamentales que han permitido un desarrollo de las habilidades, destrezas, conocimientos y motivaciones de los funcionarios para lograr un nivel de desempeño personal y profesional esperado por los usuarios. La entidad se enfrenta al reto de mejorar su gestión para ofrecer un servicio que satisfaga los requerimientos cada vez más exigentes de los contribuyentes, por eso cada uno de los servidores y servidoras de la secretaria deben evidenciar y potencializar, independientemente del nivel

jerárquico al que pertenezca, esas competencias comportamentales que permitan lograr no solamente un buen nivel de desempeño laboral dentro de la entidad sino también ofrecer un buen servicio al ciudadano. Competencias como orientación al usuario, la comunicación, el trabajo en equipo y colaboración han sido importantes en la capacitación orientada al desarrollo de aptitudes y fortalezas de los funcionarios hacia el buen servicio y satisfacción del usuario y para el mejoramiento del clima organizacional.

Orientación al Usuario: El funcionario debe demostrar permanentemente compromiso e interés por resolver de manera integral y satisfactoria las necesidades de los usuarios (internos y externos) adecuado con las responsabilidades asignadas a la Entidad. El funcionario debe comprender las necesidades o requerimientos presentados por el usuario; ofreciendo soluciones de manera oportuna, clara y veraz de acuerdo con los procesos y procedimientos establecidos, lo que fortalece la cultura del servicio en la entidad. Los funcionarios exponen su competencia cuando muestran su buena actitud para atender esas necesidades que presentan los usuarios, identificar las características socioculturales, capacidades físicas e intelectuales de los usuarios para atender efectivamente sus solicitudes, promueve mecanismos de participación ciudadana y ofrece un trato con sentido humano y valores.

Comunicación: Tanto el funcionario como el usuario tienen la capacidad de transmitir y recibir ideas con claridad y precisión ya sea en forma verbal o escrita, manteniendo canales de comunicación efectivas, donde se expresan opiniones en forma clara y asertiva, muestran disposición para escuchar de manera activa a los usuarios (interno y externo) cuando estos intervienen y comparten información relevante de la entidad en forma clara y fluida, verificando su entendimiento. La Secretaria Distrital de Hacienda ha determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los usuarios, estas disposiciones se relacionan en la siguiente tabla:

<p style="text-align: center;">ASPECTOS</p> <p>SERVICIO</p>	<p style="text-align: center;">La información sobre el servicio</p>	<p style="text-align: center;">Las consultas o atención de solicitudes, incluyendo las modificaciones</p>	<p style="text-align: center;">La retroalimentación de los contribuyentes, entidades y ciudadanos, incluyendo sus quejas y reclamos</p>
---	--	--	--

Servicio de administración de ingresos tributarios	Proceso de servicio al contribuyente	Proceso de servicio al contribuyente	Representación judicial
Servicio de gestión integral de tesorería	Atención telefónica y personalizada, página de internet	Atención telefónica y personalizada	Proceso de atención acciones de tutela Proceso de sistema de quejas y soluciones
Servicio de gestión contable	Apoyo gestión contable, asesoría, estados contables.	Seguimiento a los procesos contables, normas internacionales.	
Servicio de gestión presupuestal distrital	Asesorías, apoyo de los funcionarios, la página es asequible	Tramite oportuno y ágil, regula el manejo presupuestal de la entidad.	Proceso de sistema de quejas y soluciones de usuarios.
Servicio de fortalecimiento de la gestión de riesgo financiero y obligaciones contingentes	Seguimiento del portafolio de inversiones, seguimiento a políticas de inversión.	Informe de análisis de los diferentes mercados financieros, proyección de variables en escenario de riesgo para el portafolio de deudas.	Proceso de atención acciones de tutela.
Gestión y administración de la deuda	Asesorías para preparación de información, misiones, informes.	Claridad de la información presentada, oportunidad en la entrega de informes, oportunidades de mejora.	Procesos de sistema de quejas y soluciones de usuarios. Procesos de atención acciones de tutela.

<p align="center">Servicio de administración de entidades liquidadas y suprimida</p>	<p>Atención del asesor del servicio, llamada de verificación de datos.</p>	<p>Conocer la satisfacción de los contribuyentes en todos los procesos y atributos que componen el servicio de la administración de entidades liquidadas</p>	<p>Procesos de sistemas de quejas y soluciones al usuario. Proceso de atención acciones de tutela. Representación judicial</p>
---	--	--	--

Fuente: Secretaria Distrital de Hacienda.

Tabla No 1. Disposiciones para la comunicación con los usuarios.

Trabajo en Equipo y Colaboración: Esto permite a participar aportando sus habilidades, conocimiento y valores en la consecución de una meta, trabajando con otros de manera responsable, integrada y coordinada para la prestación de un buen servicio, compartir conocimiento e información útil y relevante para el equipo de trabajo en la consecución de objetivos comunes. No es solamente que el funcionario tenga una buena actitud para interrelacionarse con los demás con el fin de alcanzar objetivos institucionales, si no también tener compromiso con los usuarios.

Con las competencias comportamentales, el usuario puede analizar el desempeño de cada funcionario y evaluar el servicio, esto permite una retroalimentación para el funcionario con el fin de mejorar la prestación del servicio. Esto lo podemos identificarlo en un “Momento de Verdad”, “Las compañías pueden maximizar sus momentos de verdad, multiplicaran la cantidad de clientes felices y satisfechos, por lo tanto aseguraran una gran ventaja competitiva” (Carlzon, El Momento de la Verdad, 1991, pág. 16). Lo esencial es tener un cliente satisfecho, la entidad por medio de las competencias y el buen servicio ha avanzado en resolver de manera integral y satisfactoria las necesidades de los usuarios tanto internos como externos.

En los momentos de verdad en la Secretaria Distrital de Hacienda se ha avanzado en los procesos y procedimientos que son tenidas en cuenta para prestar un mejor servicio al usuario.

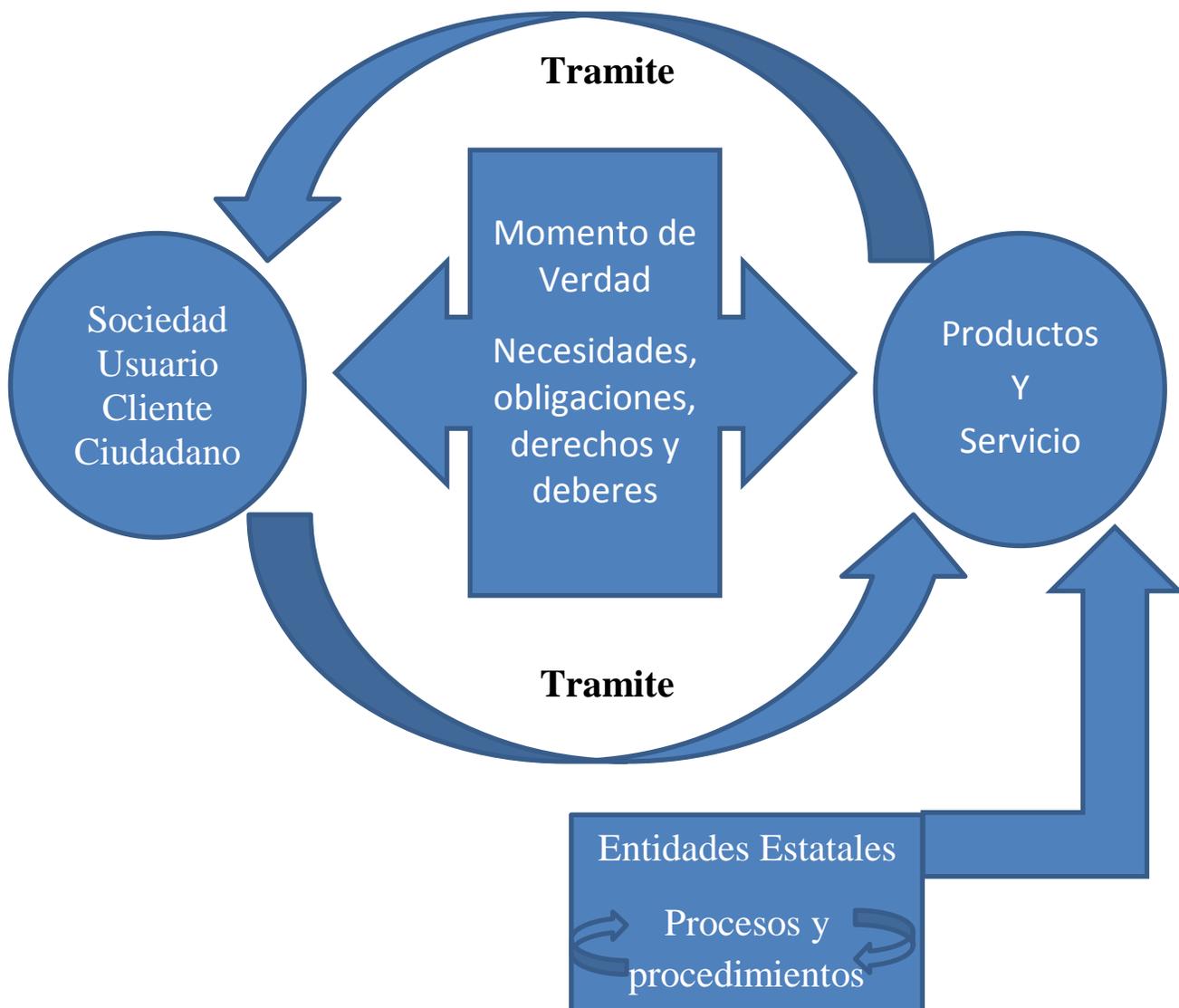


Grafico No 2. Relación de los procesos, procedimientos y trámites en la dinámica de la gestión pública.

Fuente: Guía Nacional para la simplificación, el mejoramiento y racionalización de procesos, procedimiento y tramites

Como se observa en la gráfica, los procesos y procedimientos están relacionados en la gestión pública y que es la base de la mejora continua que incide en el nivel de calidad en la prestación del servicio, donde los usuarios analizan o evalúan el servicio prestado por la entidad. a continuación se analizaran los proceso y procedimientos:

Procesos: En la Secretaria de Hacienda los procesos no se visualizan, esto se debe por la estructura organizacional, se les asignan responsabilidades a directivos y rinden cuentas de un área o dependencia, pero no se asignan responsabilidades por el trabajo completo, esto se debe por el proceso. Si un proceso no tiene usuarios, clientes, servidores que utilicen las salidas que este entrega, es un proceso que no tiene valor ni es necesario.

Procedimientos: Estos definen las especificaciones requeridas para cumplir una fase o etapa pertinente a un proceso y que tienen una variación de acuerdo con los requisitos y con el tipo de resultado esperado.

Herramientas para identificar la percepción de los usuarios y funcionarios. Como se dijo anteriormente, los momentos de verdad, terminología creada por Jan Carlzon, son todos esos momentos en los que la organización tiene contacto con los usuarios y son fundamentales en la su percepción sobre la capacidad de la organización para satisfacer sus expectativas. Con esto la Secretaria de Distrital de Hacienda ha diseñado herramientas que permitan recoger impresiones entre los usuarios y los funcionarios. Estas herramientas son:

DOFA Secretaria de Hacienda: La matriz DOFA es una herramienta estratégica que permite analizar el entorno de la entidad, tanto en lo interno (fortalezas y debilidades) o como externo (amenazas y oportunidades), donde se implementan una serie de estrategias, con el fin de identificar obstáculos o cualidades que tiene la entidad para alcanzar sus objetivos. En la siguiente matriz se propusieron tres estrategias en cada ítem, donde se evalúa el mejoramiento, aprovechamiento de las oportunidades, identificar las vías requeridas para reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno y reducir o eliminar las debilidades. Ya con esto se elabora propuestas encaminadas a la mejora y cultivar el liderazgo en el servicio.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<p>Lista de fortalezas claves</p> <p>1. Recursos y esfuerzos institucionales enfocados a prestar un servicio de excelente calidad a nuestros usuarios externos, los contribuyentes.</p> <p>2. Permanente fortalecimiento al interior de la entidad de una cultura de calidad y promulgación de los principios y valores de la Secretaría Distrital de Hacienda.</p> <p>3. Implementación de mejoras tecnológicas que simplifican los trámites para el contribuyente.</p>	<p>Lista de debilidades decisivas</p> <p>1. en ocasiones el usuario recibe información incompleta a sus requerimientos.</p> <p>2. Falta de vocación al servicio lo que conlleva a reclamaciones y una mala imagen de la entidad</p> <p>3. Falta de medios masivos que le permita realizar sus trámites, utilizando la tecnología que pone a disposición la entidad.</p>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES (Externas) 1. Jóvenes, futuros	ESTRATEGIAS F-O Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS D-O Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las
<p>Contribuyentes inmersos en nuevos aprendizajes y disponibles a través de los medios actuales de las comunicaciones y la información.</p> <p>2. Cambios en el Entorno dados por el surgimiento de una cultura de lo público que encamina a la entidad a priorizar el buen servicio</p> <p>3 experiencias exitosas que han tenido las empresas privadas en el mejoramiento al servicio al cliente.</p>	<p>1.1. Destinar recursos a través de las TIC, llegar al sector de los jóvenes con permanentes capacitaciones, charlas, publicidad, lo anterior enfocados al tema de la cultura tributaria.</p> <p>2.2. Integrar la cultura dominante (Distrital) cuya bandera es la transparencia, eficiencia y eficacia, al comportamiento de los funcionarios especializados y conocedores de los temas tributarios para que su saber se enmarque dentro de un quehacer ético y un ser integro e integral.</p> <p>3.3. Priorizar el servicio que se presta al ciudadano, cuya atención es nuestra razón de ser, lo anterior dentro del marco de los principios, los valores y el ideario ético de la SDH.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>3.1. Anticiparse al cambio, utilizando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para llegar a los jóvenes quienes serán los próximos contribuyentes.</p> <p>1.2. Retomar la inducción y brindar charlas al personal no importa su tipo de contrato, para fortalecer la cultura de la transparencia, la eficiencia y eficacia, generando altos niveles de compromiso y fortaleciendo las competencias, haciendo énfasis en <i>“la vocación del servicio y la atención eficiente, oportuna y eficaz de la comunidad”</i>.</p> <p>2.2-3. Utilizar los recursos tecnológicos y asegurar una respuesta oportuna a los requerimientos de información de los clientes tanto internos como externos del Área de Gestión Documental, prestando el servicio con eficiencia y eficacia, y recordar</p>

		que el objetivo principal de la Administración es el servicio al ciudadano.
AMENAZAS (Externas)	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
Lista de amenazas relevantes	Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS
1. Sectores externos de contribuyentes con una percepción negativa acerca del pago de impuestos, preconceptos condicionados por un bagaje cultural e histórico no vigente.	1.1. Focalizar recursos para generar confianza en el ciudadano y actualizar su sistema de creencias respecto al tema de la tributación, con un programa bandera de Cultura Tributaria.	1.3. Reducir los niveles de incertidumbre del personal temporal, definiendo las necesidades de personal reales y enfocando su vinculación a los resultados de su desempeño y gestión.
2. Cambios inesperados del entorno económico, como crisis en el sector financiero que afecte la economía y el ingreso del o contribuyente.	2.2. Utilizar los conocimientos especializados de funcionarios, para que formulen un Sistema Tributario que cumpla con los requisitos que garanticen que cada quien pague de acuerdo con sus capacidades del momento.	1.3. Fortalecer aún más los valores institucionales y legitimarlos dentro de las nomas expresas para que se conviertan en un escudo contra influencias y pretensiones concretas del entorno.
3. Desconfianza de los contribuyentes hacia la entidad por los antecedentes de corrupción y mal manejo de los recaudos.	1.1. Crear confianza utilizando eficientemente los recursos recaudados para que el ciudadano reciba en forma directa el beneficio en los temas de su diario vivir como movilidad, seguridad, bienestar, obras, entre otros.	3.2. Una administración técnica con sentido social y ético que privilegie la innovación, y el valor agregado que de una ventaja competitiva para sobrevivir a los imprevistos del entorno.

Tabla No 2. Matriz DOFA Secretaria Distrital de Hacienda.

Planeación Estratégica: Analizando cada factor de la matriz DOFA se puede desarrollar una Planeación Estratégica, que es una herramienta muy importante de que depende el éxito de la entidad. Supone la necesidad de anticipar el futuro, establecer los beneficios y oportunidades para que con base a esto formular un plan para actuar en función de lo previsto y aprovechar las oportunidades detectadas y mitigar los riesgos. Con esto la entidad establece un modelo de atención al ciudadano estructurado bajo criterios de participación y transparencia, mejorando los niveles de confianza y satisfacción de los usuarios, incluyendo también a los servidores de la entidad.

Encuesta CLISA: Como abreviatura “cliente satisfecho” tiene como objetivo evaluar el último momento de verdad vivido por el usuario con la organización, la situación posterior a la prestación del servicio, se realiza una especie de encuesta que se le hace al usuario después de haber utilizado el servicio. (Anexo 2).

Encuestas por correo electrónico: permite evaluar los procesos de forma más detallada, es un documento que se remite vía correo electrónico, junto con una carta de presentación, para resolver dudas del servicio. Esto permite a la entidad alcanzar una cobertura geográfica y ahorrar costos, desafortunadamente tiene sus falencias ya que las respuestas obtenidas en este medio son muy bajas y pocas veces los usuarios la utilizan.

Teleauditoria: La Secretaria Distrital de Hacienda cuenta con un sistema de documentación actualizada, puede contactar telefónicamente a los contribuyentes sobre el estado de sus impuestos, esto con el fin de conocer sus opiniones frente a un determinado tema. El funcionario debe prepararse de antemano y debe tener en cuenta que la duración de la llamada no puede exceder el tiempo estipulado (7 minutos aproximadamente).

Encuesta In Situ: Se le realiza de manera presencial e indirecta al contribuyente, este lo puede tomar de manera libre para su diligenciamiento. Es ideal para que los usuarios aprovechen el tiempo mientras esperan el turno que les corresponde.

Entrevista Personal: Resulta muy útil al momento de recoger información y sugerencias, independientemente del tipo de pregunta el entrevistador recoge información diferente a la determinada de antemano, puede ser más preciso y concreta.

Entrevista de Cliente Incognito: Para determinar que los niveles de calidad del servicio al contribuyente sean buenos, la Secretaria Distrital de Hacienda utiliza esta herramienta para evaluar el cumplimiento de los estándares de servicio establecidos por la dirección distrital de impuestos, en los diferentes puntos de atención (Supercades, DIB, y línea 1195). Esta consiste en que una persona de la entidad se hace pasar por un contribuyente y con base a sus percepciones del servicio prestado por el funcionario, diligencia un formato diseñado por la entidad. La

Secretaria Distrital de Hacienda y La firma Ipsos Napoleon Franco realizo un trabajo de campo con el fin de medir los estándares de servicio y evaluar varios aspectos sobre la atención al usuario (Anexo 2)



Ficha Técnica y Distribución de la muestra

Empresa contratante	SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA
Empresa que realiza	Ipsos Napoleon Franco
Naturaleza de investigación	Cuantitativa
Objetivo	Inspección actual de la situación actual, con base en los estándares de servicio fijado por la SHD. Identificación y acción para destacar puntos débiles.
Grupo Objetivo	Funcionarios – colaboradores de la SDH, que brindan atención presencial y telefónica a los usuarios.
Técnica	Cliente Incognito visita presencial a los Supercados y a la DIB y llamadas a la línea 195. Cada visita tiene una duración aproximada de una hora y la llamada 10 minutos.
Fecha de Campo	Medición 1: 7 de noviembre de 2012 a 21 de noviembre 2012 Medición 2: 12 de agosto de 2013 a 26 de agosto de 2013 Medición 3: 10 de julio de 2014 a 24 de julio de 2014
Cubrimiento	Bogotá
Equipos de campo	Cliente Incognito presencial: 4 encuestadores – 1 supervisor Cliente Incognito Telefónico: 1 encuestador
Método de muestreo	Muestreo no probabilístico
Método de verificación de encuestadores	Directa
Marco Muestral	No hay marco muestral
Método de supervisión de encuestadores	Se designó un supervisor por parte de Ipsos Napoleon Franco quien monitoreaba a través de la escucha de la llamada y de la observación de la pantalla de captura el 5% de las encuestas de cada encuestador de Call Center, asegurándose de escuchar por lo menos el 75% de la entrevista

Los puntos evaluados por el Cliente Incognito fueron las siguientes:

PUNTO	TOTAL 2014
Américas	3
Bosa	3
CAD	4
Calle 13	2
Suba	3
20 de Julio	4
DIB	11

PUNTO	TOTAL 2014
Línea 195	11

Entrevista Online: La entidad remite un cuestionario online a los contribuyentes, para que lo diligencie de manera inmediata, garantizando la seguridad de la información, pero presenta dificultad, debido al hecho de que no todos los contribuyentes de la ciudad tienen experiencia con el manejo de sistemas informáticos.

Entrevistas no estructuradas: Es utilizada para obtener información sin someterla a una técnica estadística de muestreo, se capacita al personal encargado para que incluya preguntas muy generales sobre el servicio dentro de una conversación informal con los contribuyentes, permitiendo al entrevistado tomar nota sobre las percepciones del usuario y es registrada dentro de un documento establecido por la entidad.

Grupos Focales: Esta herramienta consiste en reunir un grupo de contribuyentes (8 a 12 personas) con el fin de responder unas preguntas formulas por el moderador encargado y acorde con una guía de investigación definida de antemano. Estas respuestas serán recogidas por un funcionario quien tomara nota atenta sobre las sugerencias de los participantes.

Entrevista a los clientes internos (clima laboral): Es importante medir la satisfacción de los funcionarios, es una herramienta que da valor a la persona, promueve al desarrollo y motivación durante todas las etapas de la vida laboral. Las habilidades, conocimientos, actitudes y motivaciones de los funcionarios para lograr un nivel de desempeño y desarrollo personal y profesional esperado se enmarcan en sus competencias comportamentales. La Secretaria Distrital de Hacienda y La firma Ipsos Napoleon Franco realizo un estudio (Anexo

¿Qué se puede hacer para mejorar el servicio al cliente en la Secretaria Distrital de Hacienda?

Hay un dicho “Si hay algo que un servidor público deteste hacer, es algo para el público”. Desafortunadamente en varias entidades públicas tienen una pobre imagen del servicio, pero la mayoría se la han ganado. Cuestionamientos como ¿Por qué las entidades públicas reflejan una imagen de ineficiencia e ineffectividad ante el ciudadano? y ¿Por qué los empleados públicos tienen esa imagen de ser perezosos e indiferentes a las necesidades del público y de preocuparse solo por mantener su puesto? son las que hace el usuario por las irregularidades en el servicio, lo que genera conflictos y desconfianza en ambas partes. Esto debe cambiar y buscar alternativas que permitan mejorar la actitud de los funcionarios en el momento de verdad con los ciudadanos y cambiar ese paradigma que ellos han creado sobre un servicio pobre y autoritario. “La razón por la que el servicio del gobierno sea generalmente tan pobre, con pocas honrosas excepciones, es muy simple: las entidades gubernamentales no tienen necesidad de prestar un buen servicio. Ningún factor de supervivencia opera en el pensamiento de los funcionarios” (Albrecht, 1990, pág. 8). A pesar de esto el ciudadano es el principio y el fin de toda actividad administrativa y debe ser considerado beneficiario del servicio brindado por la entidad, es un factor importante en el desarrollo de las políticas públicas, así como en la mejora continua de la gestión pública.

Para encontrar respuesta a esta investigación, es importante que las entidades públicas, sobretodo la Secretaria Distrital de Hacienda con el factor impuesto, se enfoquen más al servicio, pero ¿Qué se necesita para que estas entidades se orienten realmente hacia el servicio?, en el caso de la Secretaria Distrital de Hacienda ha trabajado en unos planes de mejoramiento, estrategias que permitan ofrecer el servicio de mejor calidad y sin ningún contratiempo. “La única forma de despertar y encarrilarla es que la persona quien dirige se obsesione con la idea del servicio y de la gerencia del servicio y tome medidas concertadas, agresivas y a largo plazo para transformar su

cultura” (Albrecht, 1990, pág. 9). Las directrices deben pensar no solamente en la parte institucional sino también en lo personal de generar una cultura del buen servicio, con las capacidades de generar nuevas ideas o conceptos que resuelvan problemas y encontrar soluciones originales y valiosas que le permitan a la entidad fortalecer y mejorar sus servicios, lo que también incluye en implementar nuevos métodos de trabajo con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los funcionarios.

Con las herramientas que ha implementado la entidad, se puede decir que se han realizado propuestas encaminadas a generar una cultura de servicio, fortalecer esa vocación e independientemente de los procesos, generar la interacción del ciudadano como elemento vital en la formulación y evaluación de los planes de mejoramiento implementados por la entidad. En este sentido es importante tener en cuenta que el ejercicio de mejoramiento requiere de las siguientes variables:

- Reducción de costo y tiempo, por desplazamientos.
- Calidad de la información y oportuna respuesta.
- Eficiencia y eficacia y comodidad en la prestación de los servicios.

Dentro del panorama de propuestas que se quiere dar a conocer en esta investigación, van encaminadas en tener reflexión de muchas personas que no saben o no tienen bases sobre el tema de los impuestos, esto genera confusión y errores en el momento de liquidar y pagar el impuesto y a pesar de cumplir con su obligación formal de declarar pero de forma incorrecta, es una de las causas que la secretaria debe corregir, esto le genera consecuencias muy graves al contribuyente a futuro como sanciones, embargos, secuestros y hasta remates. Esto debe cambiar, más aun cuando los contribuyentes tienen una imagen discreta de la entidad.

Con lo expuesto anteriormente, se propone unas estrategias a implementar, para que la Secretaria Distrital de Hacienda mejore en su calidad en el servicio y satisfacer las necesidades y las expectativas de los contribuyentes.

- “El plan padrino” es un término utilizado en la secretaria para la inducción y capacitación de los funcionarios que son nuevos en la Oficina de Servicio al Contribuyente, “el padrino” será una persona profesional que sepa manejar el tema de servicio y de los impuestos y es el encargado de darle la capacitación a los funcionarios novatos, estas capacitaciones serán precisamente en el “momento de verdad” con el contribuyente. Pero este plan no ha sido muy efectivo, ya que para el funcionario nuevo siente la presión del contribuyente y por los mismos nervios lo lleva a cometer errores, así estando el padrino. La propuesta es sensibilizar a ese funcionario mediante capacitaciones sobre temas de Servicio al Cliente, motivarlos para el trabajo en equipo con su padrino que le asignaron y no presionarlo. También sensibilizarlo en el desarrollo de sus destrezas y cultura en cuanto a sus habilidades para escuchar, solucionar problemas, trabajar en equipo, entre otros factores que pueden afectar el momento de verdad con el Contribuyente.
- La Secretaria Distrital de Hacienda busca estandarizar sus procesos que afecten los factores, como el tiempo, la información y la documentación. Es necesario identificar tanto la información relevante para el proceso como las herramientas que permitan brindar una comunicación ágil, efectiva y oportuna con los contribuyentes y con la entidad.
- Establecer una forma de atención integrada entre los servicios de información y atención suponiendo la creación de una oficina encargada en el desarrollo de la información, permitiendo la mejora en la calidad en el servicio, la imagen de la entidad y el acceso a los usuarios.
- La entidad debe incluir al contribuyente en el diseño y desarrollo de las políticas públicas, a través de diferentes mecanismos de participación como encuestas, entrevistas y sugerencias, así como en la mejora continua de la gestión pública.
- La entidad debe mejorar su servicio integral en el Supercade, CADE o CAD, para atender las necesidades del contribuyente sin ningún contratiempo y sin mucha tramitología.

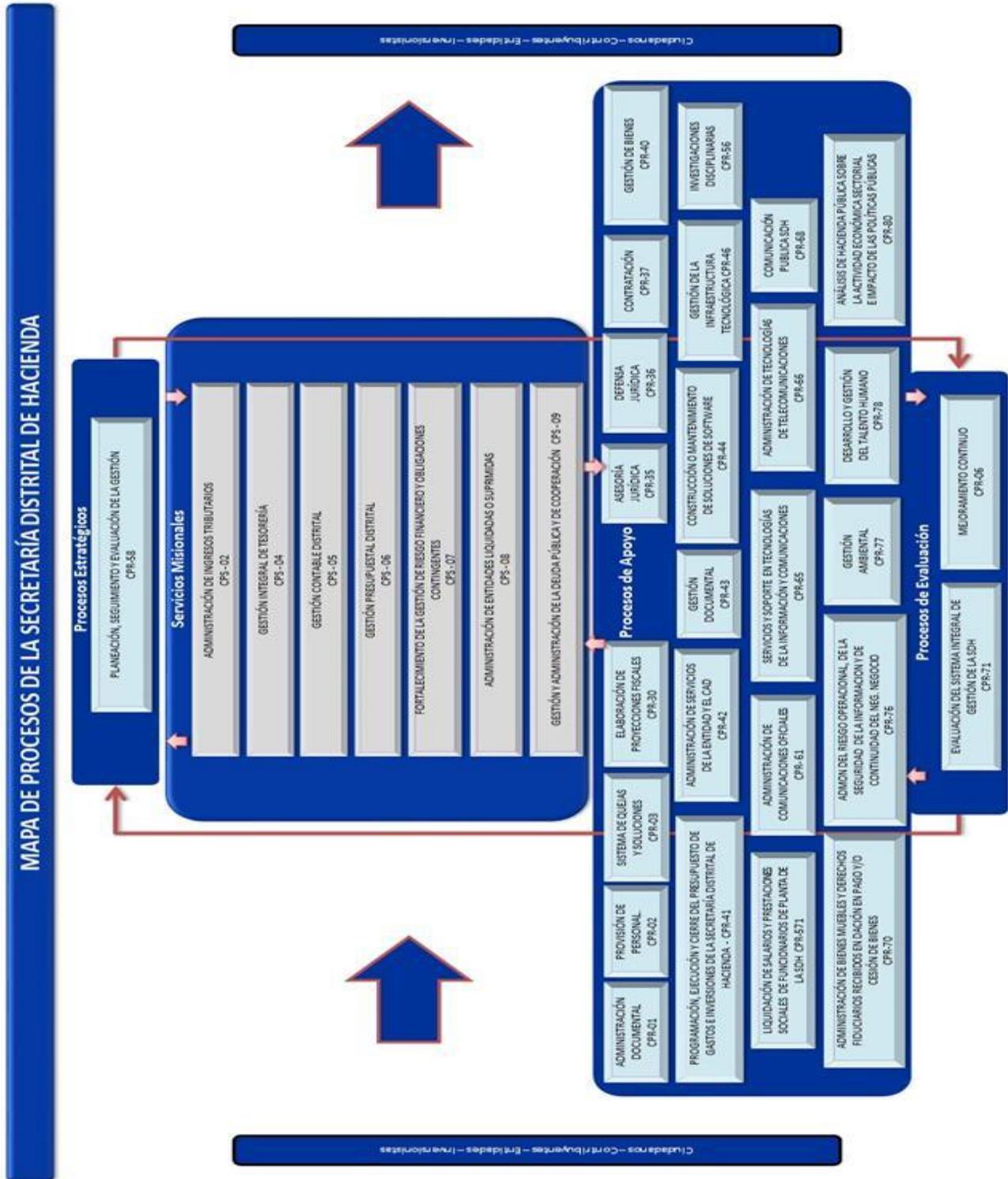
- La entidad debe brindarle al ciudadano mayor certeza, facilidad, estabilidad y comprensión del sistema tributario.
- Cambiar el esquema de prestación de servicio de la Secretaria Distrital de Hacienda, introduciendo una nueva filosofía de servicio al ciudadano.
- Crear una red integral de los servicios prestados por la Secretaria Distrital de Hacienda ante las demás entidades públicas y privadas. A pesar de varios modelos y estudios realizados la entidad no la implementa por su alta inversión económica y no es muy rentable para la entidad.
- Reconocer e impulsar acciones preventivas, acciones de fidelización y cultura tributaria para incentivar al ciudadano el pago de sus obligaciones tributarias.
- Promover el mejoramiento de la información y la depuración como practica permanente en el servicio.
- Implementar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la SDH para poder identificar aspectos como: exceso de controles sobre el desarrollo del trámite en el servicio, detectar las formas de realizar una misma labor, identificar posibles focos de corrupción, entre otros.
- La interoperabilidad, de los trámites y servicios y la opción de obtener informaciones de múltiples actores permiten no solo reducciones de tiempo y dinero para los ciudadanos, sino para la SDH que en forma presencial atiende a la población.
- Adecuar la infraestructura física y tecnológica necesaria para aumentar la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio.

- Con el fin de garantizar un mejor servicio a la ciudadanía, los contribuyentes de Bogotá podrán agendar su cita a través de la Línea 195. La Secretaría Distrital de Hacienda al indicar que los interesados en obtener la liquidación de sus impuestos distritales de predial, vehículos e ICA, entre otros, deberán agendarse y escoger el mejor horario y lugar en los Supercades, CAD, Bosa, Suba, 20 de Julio, Américas y Calle 13, desde las 7:00 a 7:00 p.m., en jornada continua de lunes a viernes y de 8:00 a 11:00 a.m. los días sábado. Asimismo para los casos en que los contribuyentes necesiten radicar sus solicitudes de devoluciones de pagos de impuestos distritales, deberán igualmente comunicarse con la Línea 195 para obtener su cita en los Supercades CAD, Suba, Américas y en la Sede de la Dirección Distrital de Impuestos ubicada en la Av. Calle 17 No. 65B-95, en los mismos horarios este nuevo proceso de atención le permitirá a la ciudadanía programarse para hacer sus trámites cerca a sus lugares de residencia o trabajo y optimizar su desplazamiento por la ciudad.

CONCLUSIONES

ANEXOS

Anexo (1): Mapa de Procesos de la Secretaría de Hacienda.



Anexo (2):



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
HACIENDA

Secretaría de Hacienda

FORMATO CLISA SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA. El objetivo, del formato clisa (cliente satisfecho) nos permite evaluar los momentos de verdad vividos por el cliente, determinando la satisfacción de los servicios prestados por la entidad y la interacción entre cliente y organización.

PERFIL DEL ENCUESTADO.

NOMBRE _____ CLIENTE _____ TELEFONO DE RESIDENCIA _____
FECHA _____ TELEFONO OFICINA _____

1. De acuerdo con a la experiencia que Ud. ha tenido en la Secretaria Distrital de Hacienda, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le han ofrecido?

- Satisfecho
- Insatisfecho

¿Por qué?

2. Se siente identificado con la imagen de la entidad en relación a:

- Seriedad
- Vocación al servicio
- Responsabilidad
- Equidad

¿Por qué?

3. Evalúe los aspectos relacionados con la Secretaria de Hacienda

Excelente Bueno Aceptable Deficiente

- Calidad del servicio
- Localización del Supercade
- Información Tributaria
- Infraestructura

Anexo (Puntos de Atención)



Supercade CAD



Sede DIB



Supercade Suba



Supercade Bosa



Supercade Américas



Supercade 20 de Julio



BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl; La Revolución del Servicio; Editorial Legis, 1990.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. Guía Distrital de Procesos y Procedimientos.
- Alcaldía Mayor de Bogotá; Lo Sistemático en la Gestión Pública (Diplomado Virtual); Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, 2013.
- BERRY, Leonard; “Un Buen Servicio ya no Basta”, Editorial Norma; 2002
- CARLZON, Jan; El Momento de la Verdad, Ediciones Díaz de Santos S.A.; 1991.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial & Secretaría Distrital de Planeación. (2009). Propuesta para la implementación de la responsabilidad social en las entidades del Distrito.
- CHAN Kim W., Renée Mauborgne; “La Estrategia del Océano Azul”; Editorial Norma; 2005.
- GARZA, Juan Gerardo; Administración Contemporánea; Editorial MC Graw Hill; 2000.
- ISHIKAWA, Kaoru, ¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa; Editorial Norma; Colombia, 1988.
- KEPNER, Charles., Tregloe, Benjamín; El Nuevo Directivo Racional, Editorial MC Graw Hill; México, 1989
- PETERS J. Thomas; En Busca de la Excelencia; Editorial Norma; 1984.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2006). Guía de la Planificación Estratégica de la Calidad en las Entidades Distritales.
- WALTON, Mary; ¿Cómo Administrar con el Método Deming?; Editorial Norma; New York; 1988.
- ZAMUDIO, Igami; CARDOZO, María; [El uso del SERVQUAL en la verificación de la calidad](#); Rev. Interam. Bibliot. Medellín (Colombia) Vol. 28 No. 2 julio-diciembre de 2005. ISSN 0120-0976
- Revista Facultad de Ciencias Económicas –Volumen XI- No. 1 – Universidad Militar Nueva Granada- Julio de 2003.

Web grafía

<http://es.slideshare.net/cejird/clase-5-marco-de-referencia>

<http://es.slideshare.net/jassgonal/marco-de-referencia-4677092?related=1>

[http://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/sites/default/files/docencia/facultades/pdf/ciencias-juridicas/guia%20 monografia diseño metodológico.pdf](http://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/sites/default/files/docencia/facultades/pdf/ciencias-juridicas/guia%20monografia%20diseño%20metodologico.pdf)

<http://www.eumed.net/ce/2007a/Imm.htm>

<http://normasapa.com/2014/plantilla-en-word-con-normas-apa-2014/>

<http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos/Normasapa.pdf>

<http://www.aiteco.com/servperf-una-alternativa-al-servqual/>

<http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html>