

Propuesta de Estrategias Gerenciales
Teóricas de Atención al Cliente

Diana Lorena Ramos Rodríguez

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2016

Propuesta de Estrategias Gerenciales
Teóricas de Atención al Cliente

Tesis de Grado presentada como requisito para obtener el título de
Mágister en Administración

Diana Lorena Ramos Rodríguez

Director

Dr. Juan Carlos Chica

PhD. Doctor, Ingeniería, industria y organizaciones

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2016

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi director por su colaboración en todo el proceso, a mi hija y familia por su valioso apoyo y comprensión, al INVAMA, institución que me proporcionó las posibilidades para alcanzar este título y a todos los funcionarios que aportaron con sus funciones, procesos y conocimientos en la construcción de este documento.

Agradecimientos

Agradezco al Instituto de Valorización de Manizales INVAMA, por su enorme aporte a mis conocimientos y mi crecimiento profesional, y por su contribución para el desarrollo de esta investigación; mis más sinceros agradecimientos a tan transparente y eficiente entidad del sector público.

Tabla de contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	11
1. CAPÍTULO I. INFORMACIÓN GENERAL.....	12
1.1. Introducción.....	12
1.2. Definición del problema.....	13
1.3. Pregunta de investigación.....	16
1.4. Justificación.....	16
1.5. Objetivo General.....	17
1.6. Objetivos específicos.....	17
2. CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	19
2.1. El INVAMA como entidad prestadora de servicios.....	19
2.2. Referencias en el ámbito nacional.....	25
2.3. Marco Teórico.....	28
2.3.1. Antecedentes. Los planes y modelos estratégicos.....	28
2.3.2. Marco Teórico de Referencia.....	41
3. CAPÍTULO III. DISEÑO DE METODOLOGÍA.....	68
3.1. Tipo de investigación.....	68
3.1.1. Etapas del estudio.....	68
3.1.2. Delimitación de la Investigación.....	69
3.2. Métodos de investigación.....	69
3.2.1. El Sistema de Gestión de Calidad en la investigación.....	70
3.2.2. Métodos de análisis matriciales y flujos de análisis.....	70

3.2.3.	Validación de las estrategias propuestas	72
3.3.	Herramientas e instrumentos de la investigación.....	73
3.4.	Determinación de parámetros analizados	74
4.	CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	76
4.1.1.	Aspectos del estado de la entidad	77
4.1.2.	Estructura del proceso de Atención al Cliente.....	80
4.2.	Diagnóstico del estado actual del proceso	81
4.2.1.	Relaciones de la Atención al Cliente con otros procesos de la entidad.....	81
4.2.2.	Diagnóstico del proceso de Atención al Cliente Sistemas de Gestión de Calidad	90
4.2.3.	Análisis de medidores de la eficiencia y efectividad del servicio	102
4.2.4.	Análisis de los registros en el proceso de Atención al Cliente	104
4.2.5.	Parametrización de elementos analizados	106
5.	CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	111
5.1.	Generalidades.....	111
5.2.	Estructura de las estrategias propuestas	112
5.2.1.	La atención al cliente línea estratégica de la entidad.....	115
5.2.2.	El cliente interno y externo pilar de la prestación del servicio.....	122
5.2.3.	Medios de comunicación	128
5.2.4.	Medición, seguimiento y control a la prestación del servicio	132
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
7.	REFERENCIAS	146
	BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	153

Lista de Gráficas

<i>Gráfica 1.</i> Organigrama actual del INVAMA.....	20
<i>Gráfica 2.</i> Estructura de la organización de la entidad.....	21
<i>Gráfica 3.</i> Mapa de procesos. Fuente: Sistemas de Gestión de Calidad.....	22
<i>Gráfica 4.</i> Círculo de la calidad del método Kaizen.....	46
<i>Gráfica 5.</i> Estructura del servicio.....	51
<i>Gráfica 6.</i> El ciclo del servicio.....	52
<i>Gráfica 7.</i> El triángulo del servicio.....	53
<i>Gráfica 8.</i> Inversión de la pirámide de la autoridad.....	54
<i>Gráfica 9.</i> Triángulo del servicio interno.....	55
<i>Gráfica 10.</i> Método Bidimensional.....	62
<i>Gráfica 11.</i> Modelo de medición del servicio SERVQUAL.....	64
<i>Gráfica 12.</i> Escuela de Medición Nórdica.....	65
<i>Gráfica 13.</i> Teoría de medición de la calidad del servicio de los dos factores.....	66
<i>Gráfica 14.</i> Ciclo PHVA, dentro del proceso de Atención al Cliente.....	70
<i>Gráfica 15.</i> Flujo de análisis del diseño metodológico de la investigación.....	71
<i>Gráfica 16.</i> Flujo de análisis determinación final de debilidades.....	71
<i>Gráfica 17.</i> Proceso de validación de las estrategias.....	72
<i>Gráfica 18.</i> Parámetro a analizar en el proyecto.....	74
<i>Gráfica 19.</i> Parámetros analizados en el proceso de Atención al Cliente.....	75
<i>Gráfica 20.</i> Flujo de análisis del diagnóstico del proceso de Atención al Cliente.....	76
<i>Gráfica 21.</i> Cuadro de análisis por comparación de parámetros empleando matrices.....	77
<i>Gráfica 22.</i> Esquema actual de la atención al Cliente.....	80
<i>Gráfica 23.</i> Estructura del análisis del proceso de Atención al Cliente.....	81
<i>Gráfica 24.</i> Estructura de relaciones actuales de la Atención al Cliente.....	82
<i>Gráfica 25.</i> Matriz de análisis de las relaciones del proceso de atención al cliente con otros procesos.....	83
<i>Gráfica 26.</i> Relaciones de la Atención al Cliente con la facturación, correspondencia y gestión documental.....	87
<i>Gráfica 27.</i> Dependencias receptoras de la Ventanilla Única.....	88

<i>Gráfica 28.</i> Los componentes del autocontrol en el proceso de Atención al Cliente.....	91
<i>Gráfica 29.</i> Modelo de análisis de los medidores de calidad del servicio.....	104
<i>Gráfica 30.</i> Modelo de análisis de los formatos y registros existentes y requeridos dentro de la Atención al Cliente.. ..	106
<i>Gráfica 31.</i> Ponderación de los parámetros analizados.....	107
<i>Gráfica 32.</i> Ponderación del actuar del proceso.. ..	108
<i>Gráfica 33.</i> Ponderación del actuar del proceso.. ..	109
<i>Gráfica 34.</i> Ponderación del hacer del proceso.. ..	109
<i>Gráfica 35.</i> Ponderación del verificar del proceso.. ..	110
<i>Gráfica 36.</i> Las estrategias y el ciclo de PHVA del sistema de gestión de calidad.....	111
<i>Gráfica 37.</i> Estructura de las estrategias propuestas.. ..	112

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz DOFA.....	42
Tabla 2. Áreas en las cuales se puede aplicar el Método Kaizen.....	46
Tabla 3. Aspectos de la comunicación organizacional.....	56
Tabla 4. Matriz DOFA, INVAMA.....	78
Tabla 5. Detalle de relaciones proceso Atención al Cliente con otros procesos de la entidad. ...	84
Tabla 6. Proceso de análisis diagnóstico Atención al Cliente, Fase Planear.	93
Tabla 7. Proceso de análisis diagnóstico Atención al Cliente, fase Hacer.....	96
Tabla 8. Proceso de análisis diagnóstico Atención al Cliente. Fase Verificar.....	99
Tabla 9. Proceso de análisis diagnóstico Atención al Cliente, Fase Actuar.	101
Tabla 10. Medidores de la calidad de la Atención al Cliente.	103
Tabla 11. Instrumentos existentes y requeridos, seguimiento y control Atención al Cliente. ...	105
Tabla 12. Ponderación de parámetros analizados.	107
Tabla 13. Relaciones de la Gerencia con las estrategias propuestas.....	114
Tabla 14. Validación teórica de “La atención al cliente línea estratégica de la entidad”.	116
Tabla 15. Validación teórica “El cliente interno y externo pilar de la prestación del servicio”. 123	
Tabla 16. Validación teórica de “Medios de comunicación”.....	129
Tabla 17. Validación teórica “Medición, seguimiento y control a la prestación del servicio”..	133

Resumen

Las empresas prestadoras de servicios públicos, están obligadas a cumplir con unas exigencias normativas y regulatorias, que les exige ofrecer servicios que cuenten con los más altos estándares de calidad, protegiendo los derechos de los usuarios. Para el cumplimiento de estas normas y regulaciones se hace necesario generar planes de mejoramiento que involucren los procesos y procedimientos relacionados con la atención al cliente, definiendo las debilidades y amenazas de la entidad y el proceso mismo de atención al cliente, mediante la implementación de análisis que integren los métodos investigativos con los sistemas de gestión de calidad, con el fin de explorar las condiciones actuales, diagnosticar el componente de atención y proponer estrategias de tipo gerencial construidas desde la alta dirección y desde el proceso mismo, que contribuyan al mejoramiento de la atención al cliente conforme a los parámetros legales vigentes. Esta investigación se presenta como una propuesta de estrategias de tipo gerencial a partir de métodos y modelos teóricos validados, que permitan integrar el proceso de atención al cliente con los demás procesos, como un proceso transversal que vela por la adecuada atención al usuario y el cumplimiento de sus derechos y deberes, con el objetivo de lograr su satisfacción.

Palabras clave: servicio al cliente, servicio, gerencia del servicio, sistema de gestión de calidad.

Abstract

Proposal of theoretic management strategies of customer services

The companies providers public services, are compulsory to accomplish with some normative requirements and regulatory that require to services that have the highest standards of quality. To the compliance of these requirements is necessary to generate improvement plans that involve processes and procedures related to customer service, for which it is necessary to define the debilities and threats of the organization and the process of customer service by the implementation of analysis that converge the investigative methods with the quality management systems in order to explore the current conditions, diagnose and propose strategies built of management type from the high direction and from the process that contributes to the improvement of the customer service in agreement to the current legal parameters. This research is presented as a management type proposal of strategies that permit to integrate the customer process with the rest of processes, as a transversal process that take care the adequate customer service, the accomplish of their rights and duties in search of increased the satisfaction. Lista de Tablas.

Keywords: customer service, service, service management, quality management system.

1. Capítulo I. Información General

1.1. Introducción

Esta investigación tiene por objeto el planteamiento de estrategias que permitan mejorar y solucionar problemáticas identificadas en el área de atención al cliente, generando un impacto positivo en la prestación del servicio, basadas en métodos y teorías validadas. La entidad de carácter público donde se realiza la investigación es el Instituto de Valorización de Manizales – INVAMA, que presta el servicio de alumbrado público y ejecuta obras por el sistema de contribución por valorización. El estudio se desarrolla mediante la ejecución de un diagnóstico de la entidad y de las relaciones existentes con la atención al cliente, se identifican las problemáticas asociadas con la atención al cliente, y a partir de las amenazas y debilidades encontradas, se estructuran planes y modelos estratégicos aplicando métodos de gerencia de servicio y sistemas de gestión de calidad en el área de atención al cliente.

Las problemáticas presentes en las áreas de atención al cliente de las entidades públicas, se relacionan en gran parte con el acatamiento de los marcos normativos que están orientados a velar por el cumplimiento de los derechos del usuario y a garantizar agilidad y transparencia del tratamiento dado a sus solicitudes, enfocándose en el aumento de su satisfacción. Las recientes modificaciones realizadas a dichas normas, aumentan la problemática existente ya que ordenan a las entidades funcionar bajo exigencias mayores, que hacen necesario estructurar los procesos relacionados con los trámites y servicios prestados, otorgándole una participación más activa e importante al usuario. La Presidencia de la República de Colombia mediante el Decreto 2641 de 2012 estableció los estándares para la elaboración y/o construcción del Plan de Atención al Ciudadano, el cual debe ser implementado en todas las entidades estatales.

El servicio de alumbrado público si bien corresponde a un impuesto, su dinámica funcional concierne a un servicio público no domiciliario, el cual debe ceñirse a los seguimientos y revisiones de los entes de control institucionales; adicionalmente debe cumplir parámetros establecidos por las firmas que califican y certifican la calidad de las empresas prestadoras de dicho servicio.

Las experiencias que se tienen en el ámbito nacional referente a la prestación del servicio de alumbrado público son heterogéneas y su estructura poco clara, siendo en la mayoría de los casos fraccionada entre los procesos de facturación, recaudo y ejecución del servicio, y desarticulada con los aspectos relacionados con la atención al cliente, la cual no es comprendida como componente estratégico que interviene en toda la organización, incluyendo procesos operativos como la ejecución del servicio. Se tienen experiencias exitosas las cuales al ser consultadas presentan argumentos técnicos pero carecen de sustentos teóricos que respalden su exitosa ejecución, y además no cuentan con una documentación teórica exhaustiva. Frente a este escenario, esta propuesta constituye un aporte a la integración de teorías, métodos y modelos para proponer estrategias de mejoramiento del área de atención al cliente, en una entidad que tiene entre sus objetivos misionales la prestación del servicio de alumbrado público.

1.2. Definición del problema

La atención al cliente es el punto de convergencia de las organizaciones, desde la era industrial hasta su evolución con la aparición de nuevas teorías económicas que las transformaron en empresas en las cuales se ofrecen no sólo productos sino también servicios, haciendo que éste se convierta en parte fundamental de la estructura organizacional, otorgándole relevancia en una sociedad en constante evolución, donde las fuentes de información y conocimiento se han multiplicado y han generado un cliente más informado, exigente y analítico, forzando a las organizaciones a tener retos de mejora continua en todas las áreas relacionadas con él.

En el sector público, los problemas relacionados con la deficiencia en la atención a sus clientes en entidades prestadoras de un servicio público que tiene la categoría de “impuesto o tributo”, se generan desde la percepción que se tiene del cliente al interior de dichas entidades, y la apropiación del concepto de servicio al cliente externo por parte de los colaboradores, debido a que el pago del mismo está concebido como una obligación del usuario para el financiamiento del servicio, y al desconocimiento de iniciativas nacionales en pro de la estandarización de un servicio al ciudadano de mayor calidad. Servidores públicos poco calificados en temas de

servicio al cliente, debilidad en la oportunidad y eficiencia de respuesta, trámites tediosos, debilidad en la comunicación con los clientes, poca gestión de los directivos sobre el servicio al ciudadano y poca credibilidad por parte de los ciudadanos en la transparencia y confiabilidad de la gestión del sector público.

El Gobierno nacional se ha esforzado por regular la gestión integral del servicio al ciudadano en las entidades públicas en busca de incrementar los niveles de calidad, credibilidad y satisfacción de los clientes, y brindar al usuario mecanismos de protección, gestión y participación que generen un contacto directo entre el cliente y la administración pública. A pesar del esfuerzo del gobierno para transformar el servicio al ciudadano en las entidades oficiales de Colombia, en busca de un modelo de alta calidad, -donde se de prioridad a las metas relacionadas con la satisfacción del cliente sobre las metas de índole económico-, persiste la carencia de gestión en materia de servicio al cliente, que se evidencia en la cantidad de peticiones, tutelas, quejas y reclamos que a diario son radicadas en estas entidades por insatisfacción en el servicio prestado.

Los entes de vigilancia y control de las entidades públicas, enfocan sus esfuerzos en los temas relacionados con el funcionamiento y la inversión, lo que hace que la proyección y estructura de procesos diferentes a la operación, como los asociados con la atención al cliente, no sean concebidos como parte primordial del funcionamiento de la entidad y contengan restricciones económicas que dificultan la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias que impacten positivamente la atención al cliente. La convergencia de la parte institucional, con los procesos de calidad, la normatividad y los estándares de funcionamiento relacionados con el cliente tradicionalmente asociados a empresas privadas, generan además de retos, la necesidad de proponer estrategias que garanticen el funcionamiento y crecimiento competitivo del área de atención al cliente, sin la cual muy seguramente la entidad se verá sometida a acciones y decisiones de los entes de control que la regulan. La evolución de la economía que ha posicionado al cliente en un lugar privilegiado hace girar la funcionalidad de las organizaciones en torno a sus necesidades y expectativas. Se debe transformar las estructuras organizacionales y convertir el concepto de atención al cliente en un eje estratégico en donde el cliente se conciba, desde los niveles más altos de la organización, como la razón de ser de la entidad y los esfuerzos

estén enfocados al aumento de su satisfacción y confianza, por lo que la atención al cliente debe estructurarse como un proceso transversal a las entidades, que esté integrado con los demás procesos que se relacionan con los clientes.

Actualmente el servicio al cliente se constituye en el eje central del modelo económico y de mercado, lo que obliga a las entidades a mejorar sus mecanismos de respuesta y esforzarse por satisfacer a un cliente cada día más exigente, generando nuevas necesidades en el servicio al cliente, acordes con los avances y las nuevas tecnologías de las comunicaciones.

Est investigación toma como referente de estudio el Instituto de Valorización de Manizales - INVAMA, creado mediante el Acuerdo 013 de 1987, pero que funcionaba desde el año 1961 bajo el nombre de “Departamento de Valorización Municipal”, y manejaba el servicio de alumbrado público y la contribución por valorización. En el diagnóstico realizado en esta investigación se detecta que a pesar de que esta entidad lleva más de cinco décadas como empresa prestadora de servicios, no cuenta con un área estructurada de atención al cliente y tampoco se evidencian análisis sustanciales, planes o estrategias de mejora en aspectos que se consideran importantes como:

- La identificación y caracterización de los usuarios de la entidad.
- Las relaciones de la entidad con el cliente externo e interno y los grupos de interés.
- El aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para brindar una mejor atención del cliente.
- El análisis de la planeación estratégica de la organización (políticas, objetivos, visión, misión y planes estratégicos) en lo relacionado con la atención al cliente.
- La estructura de la caracterización y el proceso de atención al cliente.
- Las relaciones existentes del proceso de atención al cliente con los demás procesos de la entidad.
- Los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad y las normas que rigen la atención al cliente en entidades del estado.

Por todo lo anteriormente expuesto, se considera fundamental realizar la propuesta de estrategias que estructuren y permitan definir parámetros para alcanzar el mejoramiento y

optimización de los procesos y procedimientos relacionados con la Atención al Cliente.

Por otro lado, en la investigación se detecta la ausencia de documentos enfocados en el sector público que conjuguen métodos o modelos sustentados por teorías de autores, ya que en la información revisada se encuentran investigaciones de propuestas técnicas o de modelos teóricos, por esta razón se considera un importante aporte al conocimiento, compilar y analizar referencias teóricas, y enmarcarlas desde los sistemas de gestión de calidad en una propuesta de estrategias de mejora en un entidad pública prestadora de servicios.

Teniendo en cuenta que el reto para las organizaciones se convierte en ejecutar las estrategias, la propuesta de estrategias planteadas en la presente investigación se encuentra sujeta a teorías, métodos y normas, que demuestran sus posibilidades de éxito.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cómo se puede mejorar la prestación del servicio utilizando estrategias gerenciales de atención al cliente mediante la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad?

1.4. Justificación

Las herramientas tecnológicas asociadas a la comunicación con el cliente externo y el avance de las mismas, generan una relación más cercana con el usuario, la cual exige una disminución significativa aplicada en los hardware y software empleados en la prestación del servicio, en aspectos relacionados con los tiempos de respuesta y ejecución de las solicitudes, sin sacrificar la calidad del servicio. Lo anterior hace necesario crear canales de comunicación y de integración funcional de los procesos de atención al cliente y ejecución del servicio, teniendo presente que ambos procesos corresponden a variables diferentes, pero el resultado generado tiene como objetivo final la satisfacción del cliente.

Así mismo, la normatividad que regula la atención al usuario en entidades oficiales, ha tenido modificaciones significativas en los últimos años, generando la necesidad de estructurar

estrategias que permitan involucrar este articulado dentro de los procesos asociados con la prestación del servicio, siendo de importancia la parte sujeta al cliente, por ser este la razón de ser del servicio.

Adicionalmente, se detecta que aunque la cantidad de experiencias organizacionales orientadas a la atención al cliente son abundantes, las referidas dentro del contexto nacional asociadas al alumbrado público y al sistema de contribución por valorización son limitadas, lo que permite realizar propuestas novedosas que definan procesos, procedimientos y herramientas organizacionales y metodológicas que generen mejores resultados en los procesos de ejecución de labores operativas correspondientes a la prestación de estos servicios; proponiendo implementar las estrategias desde el componente de atención al cliente, pero con las limitaciones propias de no ser quienes ejecutan el servicio como tal.

Esta investigación se construye como una propuesta que busca estructurar dentro de una organización prestadora de servicios, la atención al cliente como un proceso transversal en donde se generen y estructuren desde la línea gerencial estrategias que midan, controlen, realicen seguimiento y mejoren la ejecución del servicio bajo las exigencias normativas, tomando como caso de estudio el Instituto de Valorización de Manizales – INVAMA.

1.5. Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento del área de atención al cliente aplicando métodos y modelos basados en las teorías existentes sobre la calidad del servicio.

1.6. Objetivos específicos

- Construir un proceso de atención al cliente que integre en su estructura los sistemas de gestión de calidad con las leyes antitrámite, anticorrupción, de transparencia, de gobierno en línea y el marco normativo vigente en general.
- Plantear la construcción de un proceso de atención al cliente transversal a la entidad, integrado con los demás procesos, a partir del análisis de las relaciones existentes entre el

proceso de atención al cliente y los demás procesos de la entidad.

- Proponer estrategias de mejoramiento de los procesos de atención al cliente y ejecución del servicio, sustentadas en modelos y métodos basados en teorías validadas.
- Proponer procedimientos para el desarrollo y la aplicación de estrategias orientadas a la mejora continua del proceso de atención al cliente, el control de la medición de la calidad del servicio y de la satisfacción al cliente.
- Proponer estrategias de comunicación organizacional integradas con la atención al cliente, empleando herramientas informáticas, con el fin de generar o mejorar los procedimientos y los canales de comunicación.

2. CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. El INVAMA como entidad prestadora de servicios

El Instituto de Valorización de Manizales – INVAMA, fue creado mediante acuerdo 013 de marzo 20 de 1987, esta entidad manejaba el servicio de alumbrado público y la contribución por valorización desde el año 1961 bajo el nombre de “Departamento de Valorización Municipal”, y desde la fecha ha estado al servicio de la comunidad de Manizales. Mediante los recaudos del servicio, más el uso de la herramienta financiera de la Contribución de Valorización, se construyó la red de Alumbrado Público de la ciudad.

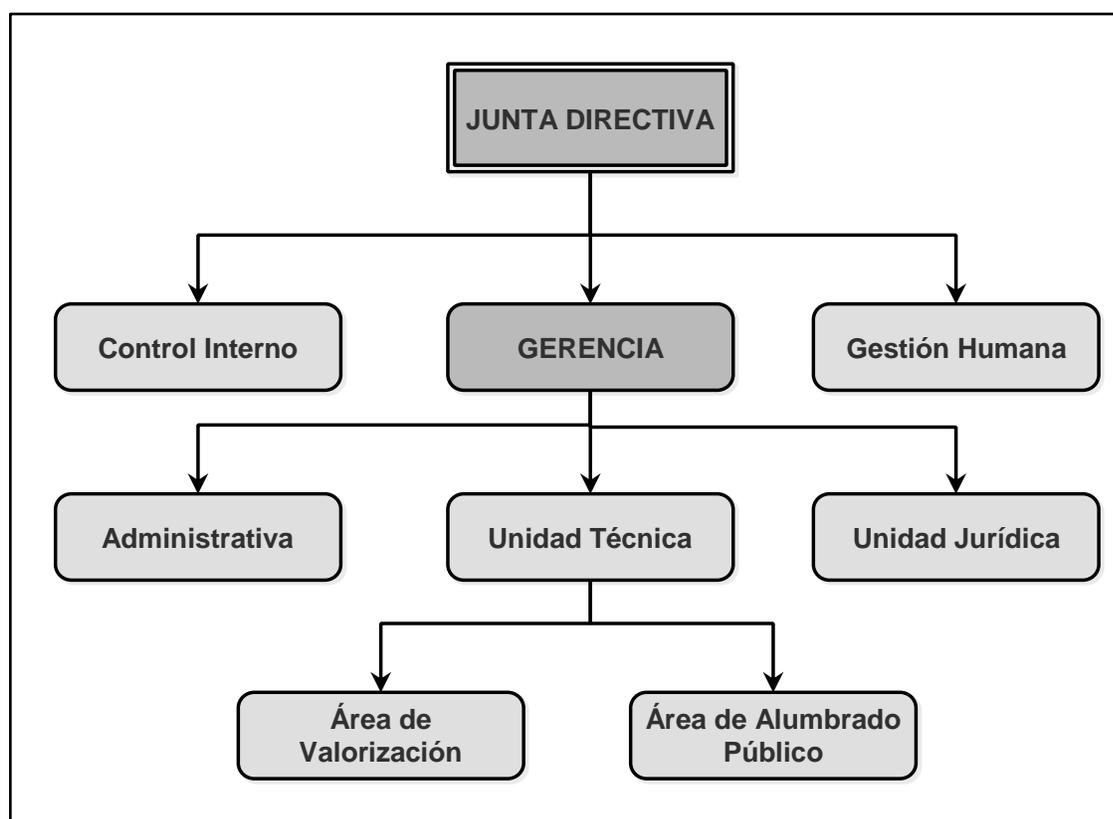
El alumbrado público es un servicio no domiciliario, que tiene por objeto proporcionar la iluminación de los bienes públicos y demás espacios de libre circulación con tránsito vehicular o peatonal, dentro del perímetro urbano y rural del municipio, constituyéndose en un indicador de bienestar, seguridad, inclusión social, crecimiento y desarrollo para la ciudad. El servicio de alumbrado público que presta INVAMA comprende las actividades de mantenimiento, modernización, reposición y expansión del sistema de Alumbrado Público del municipio de Manizales, a través del servicio de Alumbrado Público se han iluminado barrios, parques, escenarios deportivos y diferentes vías de la ciudad mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

La contribución de valorización es un gravamen real sobre las propiedades inmuebles, sujeto a registro, destinado a la construcción de una obra, plan o conjunto de obras de interés público que se impone a los propietarios o poseedores de aquellos bienes inmuebles que se benefician con la ejecución de las obras; el sistema de contribución de valorización ha permitido la implementación de nuevas tecnologías, generación de empleo, desarrollo vial y crecimiento de la ciudad.

Por medio de esta herramienta se ha realizado la ejecución de las siguientes obras:
Avenida 12 de Octubre, Ampliación Avenida Santander, Avenida Gilberto Álzate Avendaño, Avenida Paralela Sur, Avenida Bernardo Arango, Continuación Avenida Centenario, Avenida

Kevin Ángel Mejía, Prolongación Avenida Cumanday, Avenida Alberto Mendoza Hoyos, Conexión Avenida Kevin Ángel Mejía - Avenida Alberto Mendoza Hoyos, Túneles sector Batallón Ayacucho - Mabe, Desarrollo Vial Zona Oriental: Intersección Batallón - Cuarto Carril - Vía Alto del Perro, Renovación Urbana Plaza Alfonso López, Pavimentación e Iluminación de la Urbanización Alférez Real, Paseo de los Estudiantes, Pavimentación vías la Linda e Intersección Fundadores - Caldas Motor - Universidad Autónoma.

La gráfica 1 presenta la estructura organizacional actual de la entidad.

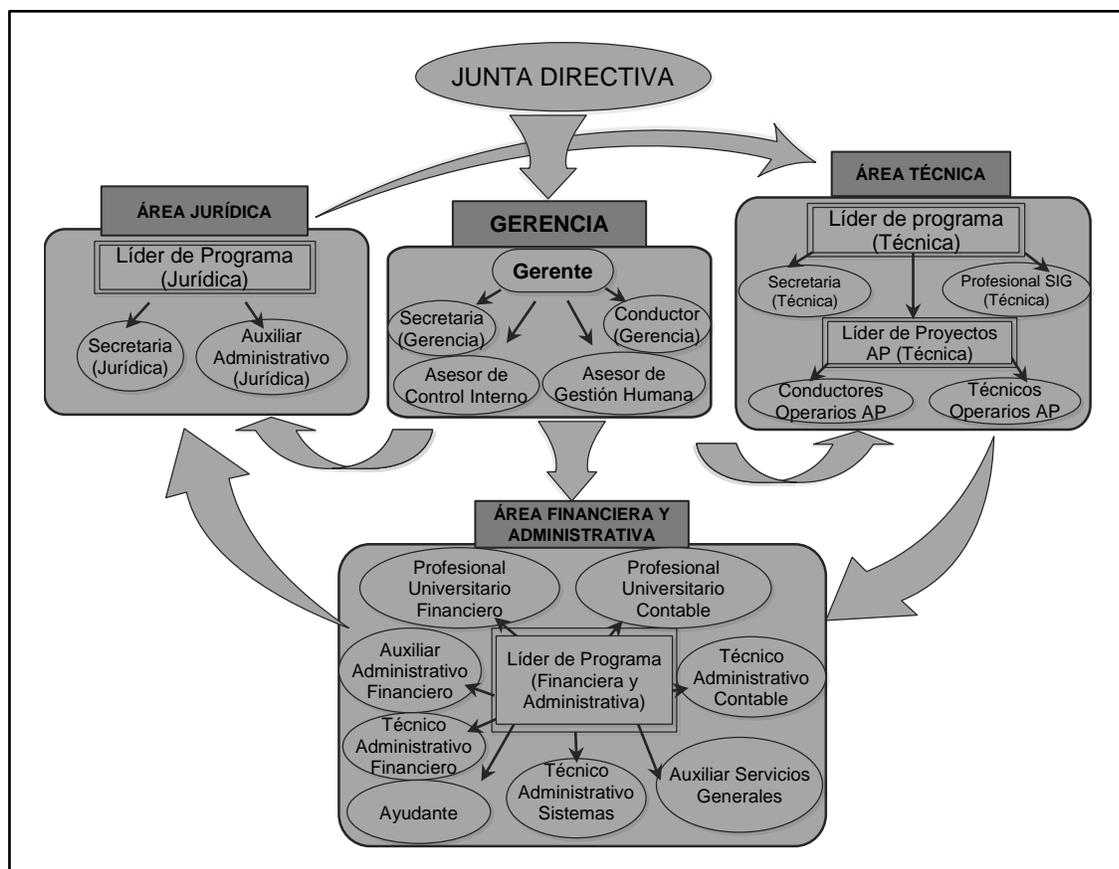


Gráfica 1. Organigrama actual del INVAMA. Fuente: Sistemas de Gestión de Calidad, INVAMA (2015).

La estructura de la entidad (Ver gráfica 1) está en cabeza de una junta directiva, los componentes estratégicos asociados con la línea gerencial son: Gestión Humana y Control Interno, en el siguiente nivel se encuentra la estructura general conformada por unidades

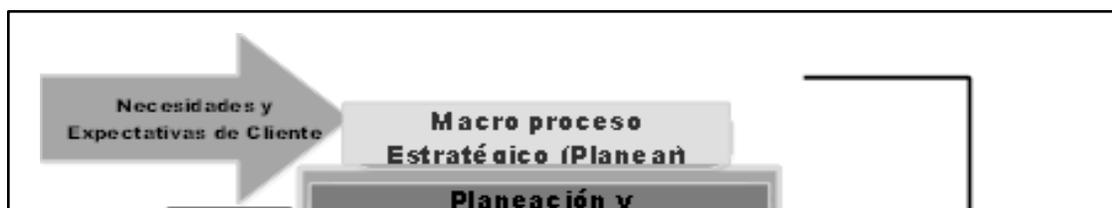
(Técnica, Financiera y Administrativa y Jurídica); la unidad Técnica comprende dos áreas, que son los ejes misionales de la entidad, las áreas de valorización y alumbrado público.

Considerando en mayor detalle la entidad, se presenta la gráfica 2 en la cual se observa a nivel de áreas la estructura con los elementos organizacionales de cada una.



Gráfica 2. Estructura de la organización de la entidad. Fuente: Sistemas de Gestión de Calidad, INVAMA (2015).

La entidad desde los Sistemas de Gestión de Calidad, está conformada por macroprocesos y procesos. Los componentes organizacionales son de tipo jerárquico desde el macroproceso estratégico, pasando al misional, seguido del de apoyo y finalmente el de verificación y actuación, tal cual se muestra en la gráfica 3.



Gráfica 3. Mapa de procesos. Fuente: Sistemas de Gestión de Calidad. INVAMA (2015)

Se considera importante hacer una breve descripción de estas estructuras a manera de contextualización. El **Macro proceso estratégico**, está determinado como Ingreso a nuevos mercados-Efectividad y excelencia operativa - Satisfacción del cliente; está a cargo de un funcionario designado por la dirección para desempeñar las funciones de Representante de Gerencia para el SGC-MECI, de Nivel Profesional, Asesor o Directivo de la entidad nombrado mediante acto administrativo, en cabeza de quien se efectúan revisiones a intervalos planificados con por lo menos una revisión al año, la cual debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y los cambios que necesite el Sistema de Gestión de la Calidad, incluidas las políticas y objetivos de la calidad, que juegan un papel importante para la Atención al Cliente como eje de la entidad. El **Macro proceso misional**, son Proyectos por Valorización y Servicio de

Alumbrado Público, que participan en su totalidad en torno a la satisfacción y atención al cliente. El **Macro proceso de apoyo**, conformado por los procesos de Gestión Financiera, Gestión Administrativa y Gestión Jurídica y el **Macro proceso de actuación y verificación**, están dados desde la línea gerencial y corresponden al Control de Gestión a cargo de las áreas de Control Interno y Gestión Humana.

Descritos los componentes organizacionales de la entidad, se aborda el proceso de atención al cliente y se establece la relación visualizada desde los Sistemas de Gestión de Calidad.

Atención al cliente. El Proceso de Atención al Cliente del Instituto de Valorización de Manzales, es un subproceso del macro proceso Alumbrado Público, sin embargo, los análisis realizados a la estructura de éste reflejan que en la realidad la atención al cliente está distribuida en toda la organización. En la caracterización del proceso, la Ventanilla Única es la responsable de tramitar y dar respuesta a las solicitudes, no obstante esta situación no se evidencia. INVAMA recibe constantemente solicitudes de los clientes y usuarios del servicio, antes de control y entidades oficiales, las cuales receptiona la Secretaria de Gerencia e ingresa en el software de gestión documental Admiarchi, se remite la solicitud conforme a las competencias de cada funcionario y este genera una repuesta en dicho software con el fin de dejar la trazabilidad del proceso realizado, dicha respuesta es entregada a la mensajería contratada por la secretaria de cada unidad.

Los trámites que se realizan en la entidad son: Reclamos de facturación de valorización, Reclamos tarifa alumbrado público, Reporte de daños de alumbrado público, Solicitud de instalaciones nuevas de alumbrado público, Modificación de información catastral, Pagos de valorización, Acuerdos de pago, Levantamiento de gravamen, Recursos de reposición de valorización, Certificado de paz y salvos de valorización, Certificados pensionales, Certificados laborales, Certificados de retenciones, Solicitud de capacitaciones, Demandas, Recibo de insumos y Quejas de atención.

La entidad no cuenta con un responsable directo del proceso completo de atención al

cliente, que además de orientar se encarga de hacer seguimiento a las acciones realizadas de acuerdo con la normatividad vigente. El Líder de Programa de la Unidad Técnica es el responsable del 70% del proceso de Atención al Cliente de la entidad, debido a que en esta unidad es donde se ejecuta el objeto misional de la organización, alumbrado público y realización de obras por contribución de valorización. Adicionalmente, el Líder de la Unidad es el encargado de direccionar y supervisar el Contact Center, el cual recibe los reportes de daños de alumbrado público y los ingresa al software Geolúmina. Por otro lado la oficina de Gestión Humana es la encargada de recoger las quejas o sugerencias depositadas en el buzón, ubicado a la entrada de la entidad, analizarlas y tramitarlas, y los demás trámites y solicitudes relacionados con los procesos de apoyo son gestionados y controlados por la unidad responsable de la solicitud.

Como se mencionó anteriormente, la Presidencia de la República mediante el Decreto 2641 de 2012 estableció en su Artículo Segundo, los estándares para formular las estrategias para la elaboración y/o construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, los cuales debían estar implementados y adoptados en las entidades públicas antes del 30 de abril de 2013. El INVAMA, en cumplimiento de este decreto, comenzó con el primer componente, denominado Plan Anticorrupción, en el cual se plasmaron los Mapas de Riesgos de Corrupción de la Entidad, junto con el desarrollo de la Política de Riesgos de Corrupción; quedando por desarrollar el cuarto componente, denominado Estrategias para Mejorar la Atención al Ciudadano, el cual busca reestructurar y optimizar el Proceso de Atención al Cliente usando las herramientas que brinda la Ley Antitrámites. Es por ello, que las instituciones públicas encuentran su razón de ser dentro del proceso de la modernización del Estado, el cual tiene como objetivo fundamental hacerlo más eficiente y lograr una administración pública al servicio del ciudadano.

2.1.1. Procesos de la alta dirección relacionados con los Sistemas de Gestión de Calidad

Analizando la relación de las líneas más altas de la entidad con la atención al cliente, se detecta para el caso de **Control Interno**, que no existe en el proceso documentación, ni tabulación de información transferida al representante por la alta dirección de la oficina de control interno, como lo indica la Ley Antitrámite y el Plan Anticorrupción, en la cual se

establecen relaciones directas de la Atención al Cliente con el control interno de la entidad con transferencia de información relacionada con esto. En la **Alta dirección (Planeación Estratégica)**, se tiene documentada la caracterización del proceso de planeación estratégica, pero no existen planes o informes anuales de medición de la gestión en donde se implementen planes de mejoramiento y planes estratégicos, con actividades y procedimientos que se ejecuten desde Atención al Cliente.

2.2. Referencias en el ámbito nacional

Las referencias que se tienen de estructuras organizacionales relacionadas con la prestación de servicios públicos asociados al alumbrado público y valorización, son numerosas, pero existen grandes limitaciones de disponibilidad de información importante para la investigación, estas limitaciones se asocian con las estructuras de las mismas; para el caso del alumbrado público las figuras de funcionamiento son diversas, van desde la función directa por parte de los municipios hasta la concesión total del servicio. En muchos municipios de Colombia el alumbrado público funciona en otras dependencias de las entidades del orden municipal, lo que hace las áreas de atención al cliente poco estructuradas, sí existen experiencias específicas a nivel nacional, pero la estructura de las mismas corresponden a figuras que contienen tercerización del servicio, lo que separa la prestación del servicio con el proceso de atención al cliente, por lo que este último generalmente se encuentra enmarcado en centros de recepción de solicitudes y la capacidad de respuesta de las áreas encargadas de la ejecución del servicio. En cuanto al área de Valorización, este campo se encuentra muy bien reglamentado en su estructura, orígenes y normas que rigen su cobro y así mismo en los métodos empleados para su implementación, pero de igual forma que para el alumbrado público, sus líneas de comparación son disímiles en el país, las experiencias son incipientes y la dinámica del sector público ha provocado la desaparición o transformación de las entidades, secretarías o dependencias encargadas de prestar este servicio, siendo absorbidas por figuras mixtas dentro de las mismas administraciones, haciendo que los componentes relacionados con la atención al cliente funcionen dentro de otras áreas o secretarías de las entidades, y si bien los componentes del servicio son claros, incluyen otros aspectos ajenos al caso particular objeto de este estudio. Por esta razón en esta investigación se considera pertinente estructurar el proceso de atención al

cliente enfocándose en la entidad objeto de estudio y el resultado va dirigido a entidades o dependencias que tengan cierta autonomía en la estructuración de oficinas de Atención al Cliente, como aporte en la puesta en escena de estrategias para mejorar el servicio.

El servicio de alumbrado público tiene un contexto particular, si bien corresponde a un servicio de tipo público, posee la connotación de no ser de carácter domiciliario, esta condición hace rígida la prestación del mismo; la reglamentación técnica ha contribuido a que las entidades responsables de prestar este servicio fortalezcan las funciones relacionadas con la atención al cliente y en este caso de estudio, por tratarse de una entidad pública tiene gran peso debido a que estas entidades están sujetas a unas normas rigurosas de atención al ciudadano.

Como se ha mencionado, la disponibilidad de información es superficial y corresponde a datos técnicos de funcionamiento de estas áreas, en el caso del municipio de Bucaramanga (ESSA, 2015) el alumbrado público se encuentra adjunto a la Secretaría de Infraestructura de la Alcaldía, por lo cual su estructura se encuentra sujeta a otros campos de infraestructura de la ciudad, pero con funciones operativas independientes, se presta el servicio de Alumbrado Público con una organización técnica conformada por una línea de ingeniería que coordina la ejecución del servicio y un grupo de cuadrillas que efectúa las reparaciones y mantenimiento de la red de alumbrado; en lo relacionado con la Atención al Cliente posee una estructura en donde la recepción de llamadas y programación de solicitudes se realiza a través de un funcionario; hace uso de herramientas informáticas para generar canales de comunicación con los usuarios, en su página tiene publicados elementos relacionados con la normatividad que rige los derechos de los usuarios y aparece identificada la atención de PQRS, como componente ligado directamente al coordinador de alumbrado público. En la medición de indicadores de gestión se identifican el de continuidad del servicio y consumo de energía. Se encuentra cuantificado el número de daños con respecto a la cantidad de puntos de luz instalados, poseen cien circuitos en su red con telegestión, lo que ayuda ostensiblemente a mejorar la ejecución del servicio.

La Empresa de Alumbrado Público de Bogotá, constituida en la Unidad Administrativa de Servicios Públicos Especiales, a través de la Subdirección de Alumbrado Público la cual tiene las funciones de: Dirigir el desarrollo de las políticas, planes, programas y proyectos que en

materia de alumbrado público se adopten en la unidad, coordinar la supervisión de la prestación del servicio de alumbrado público, dirigir el sistema de información del servicio de alumbrado público, organizar los estudios sociales, ambientales, técnicos para la adquisición de predios requeridos para el desarrollo de los proyectos y dirigir, coordinar y controlar los programas y proyectos de competencia de la dependencia de conformidad con los planes aprobados, generando los informes sobre su ejecución (Codensa, 2015). La línea de atención al cliente no es directa con esta área, corresponde a áreas relacionadas con las comunicaciones y relaciones interinstitucionales; en la página oficial se encuentra un formulario habilitado para la recepción de quejas y reclamos de la ciudadanía, las cuales también se reciben a través de redes sociales; en su página web publica el documento “Guía de trámites y servicios”, que orienta acerca de la manera adecuada de realizar las PQRS a través de los medios telefónicos, escritos y virtuales, y define los procedimientos para solicitar trámites y servicios a la entidad. Cuenta con una oficina denominada Defensoría Ciudadana, encargada de solucionar y acompañar las problemáticas y peticiones difíciles de resolver. En la misma página se ofrece información y orientación relacionada con el “Plan Anticorrupción y Ley Antitrámite”, y enrutan al usuario para la consulta de las normas, leyes y decretos que la rigen; también cuenta con la iniciativa el “Ojo Ciudadano” que se trata de una opción para recibir las percepciones que el cliente o ciudadano tiene de la entidad.

La Central Hidroeléctrica de Caldas, CHEC, siendo una entidad de carácter privado, filial del grupo EPM, su naturaleza y tamaño, le permiten contar con un importante sistema de Atención al Cliente, en su página web presenta los documentos relacionados con esta área (Chec, 2015). El importante componente económico que involucra su modelo de servicios le permite acceder a un fuerte poder de inversión en estas áreas, que son de gran importancia al tener incorporada la situación de emergencia, que la obliga a ofrecer disponibilidad las 24 horas de personal para atender las solicitudes. Cuenta con un documento en el cual se plantean estrategias de mejora en el área de Atención al Cliente, mediante la implementación de una estrategia integral que busca el mejoramiento de los indicadores del proceso en mención (Martínez y Robayo, 2014).

EAPSA Empresa de Alumbrado Público del municipio de Sabaneta, cuenta con una red

que consta de 4.600 luminarias; la recepción de solicitudes y asignación de las mismas mediante la zonificación de la ciudad en dos zonas, está a cargo de un funcionario y posee un sistema de telegestión con fotocelda inteligente, que contribuye a la eficiencia en la prestación del servicio. Otros modelos de atención al cliente consultados, están representados por entidades con fuerte poder organizacional, como son Aguas de Manizales (2015) y Efigas (2015), su naturaleza de economía mixta y la capacidad económica que les ofrece su definición domiciliar, les facilita contar con departamentos de atención al cliente plenamente definidos y posicionados dentro de la entidad, lo que les permite funcionar con propiedad, personal calificado y disponibilidad de recursos orientados desde la alta dirección para obtener buenos resultados en la atención de sus usuarios.

En general se evidencia que la falencia predominante en las entidades oficiales que prestan el servicio de alumbrado público, es la desintegración en el manejo de los procesos de ejecución del servicio y atención al cliente, razón que fortalece la importancia de realizar aportes de unificación en el funcionamiento y estructura de este tipo de servicio que permitan tener el control de las solicitudes recibidas, su atención, ejecución, verificación del trabajo realizado y medición de la satisfacción del cliente, logrando integrar los dos procesos en función del aumento de la complacencia del cliente.

Con relación al segundo aspecto correspondiente al contexto teórico que existe sobre el tema, se cuenta con definiciones y teorías sobre estrategias de atención al cliente y su evolución histórica, los aspectos técnicos relacionados con calidad y las exigencias normativas.

2.3. Marco Teórico

2.3.1. Antecedentes. Los planes y modelos estratégicos

Para alcanzar estándares altos de calidad en la atención al cliente de una empresa, se requiere de impartir lineamientos y estrategias desde la alta gerencia con la participación directa de todos los niveles, especialmente de la alta dirección, con el desarrollo de políticas, procesos, parámetros y la toma de acciones necesarias para mejorar su rendimiento (García, Quispe y

Ráez, 2003). Al respecto existen diversas teorías de estrategias, desde la década de los sesenta se hace mención del concepto de estrategia, Ansoff (1965) y Steiner (1969), (como se citó en Montoya, 2009) autores de lineamiento racional, definen la estrategia como el proceso decisor para maximizar el retorno económico, y en conjunto establecen que la estrategia es un proceso de formulación de patrones de objetivos y propósitos; de acuerdo con el modelo de negocios y con las principales políticas y planes, que permitan alcanzar el logro de las metas, de manera que la formación de la estrategia resulta ser un proceso de formulación analíticamente objetivo (Learned et al, 1965; Andrews, 1980; Hofer & Schendel, 1978) (Montoya, 2009). (Mintzberg y Quinn, 1997) y García, Quispe y Ráez (2003), mencionan que todo cambio que se de en una empresa organizada debe fundamentarse en el planteamiento de estrategias. De las estrategias se toman decisiones, las cuales deben establecer la orientación general de una empresa y su viabilidad para alcanzar las metas propuestas, incluyendo en su análisis tanto los cambios predecibles como los impredecibles que puedan presentarse en el entorno de la entidad en cualquier momento o lugar de sus competencias (Mintzberg y Quinn, 1997).

Con el desarrollo de los modelos de gestión de calidad, adquiere más importancia el concepto de estrategia, y se instaura el término de estrategia corporativa, definido no sólo como el patrón o modelo que delimita los objetivos, propósitos y metas a alcanzar, sino que incluye adicionalmente políticas y planes para alcanzar las metas, teniendo en cuenta los negocios que pretende la entidad, la clase organizacional económica y humana que busca y el propósito, retribución o servicio que se intente aportar a sus accionistas o clientes (Mintzberg y Quinn, 1997), conceptos que ratifican el término corporativo de las estrategias. Díaz (2012), habla sobre los sistemas de gestión de calidad, mencionando las exigencias del día a día, el cambio tan acelerado de la sociedad y el deseo del hombre por destacarse, recalcando que esto ha hecho que el concepto de calidad sea cada vez más relevante.

Con el termino corporativo surge el de organización, toda empresa debe ser construida alrededor del concepto de organización, la estrategia de servicio es la base de la estructura de la organización, define Berry (1996), (como se citó en Aceves y Hernández, 2002) incluyendo en su modelo cuatro dimensiones sobre las cuales se construye un servicio extraordinario: Confiabilidad, recuperación, equidad y sorpresa (Cuero, Guevara, Montoya, Orozco y Ortíz,

2007). Siendo el cliente la base del servicio, las estrategias de atención al cliente deben ser generadas en pro del aumento de la satisfacción del mismo y la solución de fallas en el servicio, convirtiéndose la estrategia en un medio para recuperar la confianza del cliente en el momento cuando este experimenta un problema de servicio, en el cual se presentan tres posibilidades relevantes para el desarrollo de la estrategia: El cliente se queja y la compañía lo satisface, el cliente se queja, pero no queda satisfecho o el cliente no se queja y queda insatisfecho (Cuero et al., 2007).

Si bien, se aborda el tema de evolución de los conceptos técnicos y la estructura de las estrategias, cabe mencionar la existencia de conceptos asociados al discernimiento simple de la función de la organización o de la simple experiencia que se adquiere con el tiempo, que sirve para proponer correcciones y mejoramiento en el servicio, Gavetti & Levinthal (2000), (Como se citó en Universidad Nacional, UNAL, 2008) mencionan que la formación de la estrategia, está vinculada con la acumulación de experiencias (aprovechamiento del aprendizaje “hacia atrás”) y con la generación de expectativas (elaboración de posibilidades “hacia delante”) y le permite a la organización un mejor ejercicio de adaptación para que se ajuste al entorno y de esa manera la organización evolucione. En este desarrollo, la estrategia también tendría la posibilidad de evolucionar en la toma de decisiones, motivo por el cual se hace pertinente considerar cuáles son los mecanismos para que ello suceda. Los conceptos de experiencia y evolución forman parte del termino ciclo, que permite combinar experiencia con expectativas y ofrece una respuesta inicial para explicar el proceso de formación de la estrategia, definiéndose un parámetro teórico y metódico fundamental que es el ciclo del servicio.

Expuestos componentes teóricos importantes de las estrategias, se mencionan documentos que definen, analizan y comparan diferentes teorías acerca del tema y que sirven de apoyo para estructurar propuestas de hipótesis relacionadas con estrategias de servicio:

Sobre la necesidad de proponer estrategias, Fernández, González y Uzcátegui (2008), definen la propuesta de estrategias no sólo como una acción de mejora sino como una necesidad de competitividad y permanencia, así como de la constante circulación de la calidad funcionando como un círculo de servicio necesario para el éxito. La estrategia propuesta debe llegar hasta su

ejecución, tal como lo señala Sainz (2009), y para esto, se requiere que evolucione desde el análisis de la situación hasta la propuesta final de la estrategia, teniendo en cuenta que “uno de los aspectos importantes al proponer estrategias es el comportamiento y disposición del servidor, así mismo, para que la institución ponga a prueba su experiencia y la transforme en gestión del conocimiento, requiere de una cultura organizacional que evidencie en los servidores públicos comportamientos” (UNAL, 2008, p. 8) .

Al proponer acciones de mejora en el servicio, son fundamentales la percepción del servicio y la forma como se presta este, respecto a estos aspectos, Aceves y Hernández (2002) mencionan que existen dos elementos importantes que funcionan como garantías, que son la equidad y la calidad del servicio, la equidad es la forma como los clientes perciben que una empresa es justa; es respaldar el servicio, es dar garantía de la calidad, este tipo de garantías son las que respaldan a la estrategia. López (2013), expone la importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas y elementos teóricos y técnicos que tratan los temas de calidad del servicio y la competitividad creciente, definiendo que estas hacen que las empresas establezcan como de suma importancia brindar la atención necesaria al área de atención al cliente, fundamentadas en la necesidad de fortalecer y proponer procesos de mejora en estos aspectos.

Los aspectos teóricos evidenciados con métodos y modelos, deben hacer parte de las estrategias como mecanismo de sustento de las mismas, de lo cual Estrada (2007), en su libro *Servicio y Atención al cliente*, trata el tema tomando elementos teóricos importantes que aportan en el planteamiento de estrategias, conceptos de servicio interno y externo, la cultura organizacional, las características de un buen servicio y elementos de comunicación; en estos aportes involucra muchas áreas de la entidad que fortalecen la importancia de la atención al cliente como proceso transversal en las empresas. Cuero et al (2007), presentan un análisis basado en la planeación estratégica de Henry Mintzberg (como se citó en Cuero et al, 2007), argumentando valiosos aportes que sustentan las necesidades de la planeación estratégica, entre estos hacen una alusión a “Baidaba, en su libro *Calila e Dimna*”, tomando como fundamento de las estrategias el analizar el pasado, el estudio del presente y el planteamiento del futuro, conceptos simples pero que revisten gran profundidad, al momento de plantear soluciones.

El gobierno en línea y los avances tecnológicos en la Atención al Cliente

En los últimos años, con la adopción de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, los ciudadanos-clientes de las entidades públicas cada vez esperan más y mejores servicios en materia de conveniencia, eficiencia y disponibilidad, entre otras. En la medida que las entidades han tenido que atender estas necesidades y expectativas adicionales han concentrado sus esfuerzos en ser más competitivas (Dorado, 2013). Kotler y Armstrong (2012), definen al consumidor como cliente, y señalan: Se trata de vigilar a los clientes insatisfechos, ya que el marketing boca a boca, es ahora "tecla a tecla". Esto se refiere a que Internet permite llegar a un mayor número de personas, de lo cual Kotler y Armstrong, (2012), hacen especial hincapié en una nueva estrategia denominada "Permission Marketing" (o marketing con permiso) construida por Kotler y la exponen como una buena forma de que el cliente pueda indicar si desea o no recibir cualquier tipo de publicidad. “El reciente auge de la tecnología ha creado una era digital; el crecimiento explosivo de las computadoras, las comunicaciones, la información y otras tecnologías ha ejercido una enorme influencia en la manera en que las compañías ofrecen valor a sus clientes” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 25). Con todos estos nuevos elementos tecnológicos, se ha transformado totalmente la atención al cliente, siendo fundamental la aplicación de todas estas herramientas para alcanzar un buen servicio.

Uno de los canales de servicio y atención al cliente es los Call Center, en Colombia en su mayoría se encuentran contratados con terceros, el cual ésta obligado a cumplir con la normativa que hace referencia a la seguridad de la información y como figura ante el cliente a avalar la calidad de servicio. La empresa de Call Center cuenta con diferentes mecanismos para garantizar tanto a su cliente, como al usuario final, un servicio transparente, oportuno y de calidad.

“Para el caso de las entidades públicas, y dando alcance a la política de Buen Gobierno que busca intensificar el uso de los medios electrónicos en la interacción con los clientes, cada vez es más frecuente el acceso a estas a través de páginas de Internet y chat de servicio. Las entidades públicas sino cuentan con un servicio de chat, por lo menos si con una página de Internet y desde la misma, tiene la opción de envío de correos electrónicos y de contacto a través

de envío de mensajes” (Dorado, 2013, p. 17). Al respecto, Chávez (2007), menciona sobre la competitividad y calidad de las empresas en Latinoamérica, y señala que una de las causas para que se dé el frecuente fracaso empresarial, es la no aplicación y el desconocimiento de las tecnologías de la información, lo cual establece la necesidad de tener en cuenta la participación de todos los medios de comunicación que ofrece la época actual convirtiendo su empleo en una exigencia e incluyéndolas en las propuestas de mejora.

No sólo los avances tecnológicos han generado necesidades de perfeccionar la comunicación con el cliente externo, surge una gran influencia de las acciones del gobierno por procurar una mejor atención, con lo cual, según Dorado (2013):

Aparecen guías y normas dictadas, se crean el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC), teniendo en cuenta que en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 se estableció la necesidad de elaborar un modelo de gestión de servicios al ciudadano que garantizara que los trámites y servicios que ofrecen las entidades de la Administración Pública fueran brindados de manera oportuna y con calidad. (Departamento Nacional de Planeación, 2014), por esto a través del PNSC se han concentrado las disposiciones necesarias para estandarizar la gestión del servicio en las entidades que hacen parte de la Administración Pública Nacional (p. 10).

En el mismo sentido, Dorado (2013) sugiere que “uno de los programas más fuertes que ha utilizado el gobierno para la atención a los ciudadanos ha sido el programa Gobierno en Línea, que ha tenido gran éxito” (p. 18).

Mediciones de la calidad del servicio

Las teorías de medición del servicio están construidas alrededor de dos conceptos opuestos, la satisfacción e insatisfacción, elementos que surgen de la percepción que el cliente tiene de cualquier relación, momento o lugar de interacción con la entidad. La satisfacción del cliente como medidor de la calidad del servicio ha adquirido mayor importancia y han surgido investigaciones que buscan establecer las relaciones del servicio al cliente con todas las áreas de

la organización, con el fin de proponer modelos y métodos validados mediante diversas teorías existentes sobre la satisfacción. Aunque los estudios relacionados con la satisfacción del cliente son vastos, no parece haber un consenso general al respecto de aspectos tan importantes como conceptos, definiciones, mediciones y sus relaciones (Yi 1991; Brooks 1995, como se citó en Martínez, 2007), afianzando la necesidad de realizar análisis detallados para determinar y seleccionar los parámetros de medición de la calidad del servicio y la satisfacción. El enfoque dado a la investigación de la satisfacción del cliente ha ido modificándose a lo largo del tiempo, mientras en los años 60's el interés de los investigadores era fundamentalmente determinar cuáles eran las variables que intervienen en el proceso de la formación de la satisfacción, en los años 80's se va más lejos analizándose también las consecuencias del procesamiento de la satisfacción (Moliner, 2004). “Los primeros estudios realizados al respecto se basaron en la evaluación cognitiva entrando a valorar aspectos como los atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto o servicio, solapando los procesos que subyacen del consumo y la satisfacción” (Westbrook 1987; Westbrook y Oliver 1991, como se citó en Morales y Hernández, 2004, p. 1).

Los elementos relacionados con la medición de la calidad y la satisfacción surgen a partir de la construcción inicial del concepto de Atención al Cliente, con el cual emergen definiciones complementarias de la teoría del servicio al cliente, de las cuales se pueden destacar: El fin que el servicio cumple, la persona que lo atiende y el régimen que lo regula; con la aparición de estos conceptos y sus interrelaciones, emergen elementos relacionados con la satisfacción del cliente, autores como García (1962), establecen esta relación así: “No hay servicio público que no tenga por fin la satisfacción de una necesidad colectiva, pero este criterio aislado, sería insuficiente; no es esencial que el servicio sea ofrecido al uso del público, este puede ser prestado a nivel privado, también sería insuficiente decir que servicio público es el prestado por la administración, pues ésta puede conceder el servicio; y además porque no todas las actividades de la administración son servicios públicos”(p. 246); de aquí se desprenden los modelos del servicio privado-público, muy utilizado actualmente.

Merchán (2015), basado en Solórzano y Aceves (2013) (cómo se citó en Merchán, 2015), establecen principios fundamentales sobre la satisfacción del servicio y sus relaciones con el

cliente y los principios de la atención al cliente, estableciendo que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe, por lo cual esta valoración debe estar involucrada en la toma de decisiones. En torno a la satisfacción se debe construir toda acción que provenga de la prestación del servicio, añadiendo que la satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Define en este documento, que todas estas exigencias orientan las estrategias de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios (Villegas y Toro (2010), como se citó en Merchan, 2015). El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado. “Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta y las necesidades y preferencias del cliente. El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona o grupo específico y como tal debe tratarse” (Merchán, 2015, p. 11).

Con relación a la calidad del servicio, Pizzo (2013) (Como se citó en Martínez, 2007), establece que es “el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización”(p. 1). Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe, cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora, toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción del mismo (Martínez, 2007).

Kotler y Armstrong (2012) hacen valiosos aportes a la teoría del marketing y los servicios, estableciendo al cliente, primero como la persona que recibe el producto o servicio y se ve afectado por este, convirtiéndose en la fuente y base de toda acción de mejora que desee emprender la organización, buscando satisfacer las necesidades del cliente final, por esta razón toda estrategia que pretenda generar empresas o estructurar áreas debe analizar y conocer primero al cliente al cual se dirigirá el servicio.

Un elemento importante que aparece con la modernización de los procesos y la aparición de los conceptos de competitividad y rigurosidad generados por el cumplimiento de las normas, es el concepto empresarial asociado con la atención al cliente. Estas condiciones hacen que la atención al cliente sea una necesidad para las empresas, con relación a esto Delobelle (2011), refiere a Peter Thomas J., para quien la atención hacia el cliente llega a ser una obsesión para éstas empresas exitosas, construyéndose en torno a estas, no sólo funciones y roles, sino adicionalmente mecanismos para percibir las necesidades de los clientes, escuchar sus quejas y también atender sus reclamos, demostrando que la Atención al Cliente debe disponerse en las funciones empresariales de las entidades en las líneas estratégicas de la organización.

Se precisa entonces que la medición de la calidad del servicio se convierte en un componente importante de los planes estratégicos, la atención al cliente toma relevancia en las entidades públicas, “formando parte esencial del funcionamiento, desde allí se integran todos los procesos para cumplir con el objetivo ya sea de ofrecer un bien o en el caso de las organizaciones públicas ofrecer un servicio a la población; en esencia estas áreas se convierten en la cara de la organización ante sus clientes o usuarios y una fuente importante de información por la integralidad con otras áreas” (Dorado, 2013, p. 4). La atención al cliente en las entidades públicas y mucho más en aquellas que tienen relaciones directas con clientes externos, se ubica en la cúspide de sus funciones y objetivos. Anierte (2013), (Cómo se citó en López, 2013) menciona los componentes u objetivos que debe contener un servicio de calidad: debe cumplir sus objetivos, debe servir para lo que se diseñó, debe ser adecuado para el uso, debe solucionar las necesidades y debe proporcionar resultados.

Peñaloza (2004) afirma que la clave para el éxito empresarial es la satisfacción del cliente: “Si se parte de la premisa que la calidad del servicio incrementa la satisfacción del cliente y a su vez se acepta que al brindar atención al cliente se procura desarrollar, mantener e incrementar su satisfacción” (p. 42). La mejor medida de la calidad del servicio es la satisfacción, dice Kleiman (2010), “un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? Ponerse en los zapatos del cliente” (p. 1), lo que no es otra cosa que la satisfacción del cliente. La medición y análisis de la satisfacción del cliente es un elemento

básico para comprender al cliente y, por extensión, al mercado en el que la empresa se desenvuelve, es preciso escuchar a los clientes para saber cuáles son sus necesidades y captar y estudiar datos sobre su nivel de satisfacción, sin quedarse únicamente en el registro de sus reclamaciones (Martínez, 2007).

En contra de los argumentos de la calidad del servicio, en la actualidad muchas empresas dan más interés a la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio de atención al cliente. El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa Martínez (2007). Martínez (2007), menciona que una empresa u organización, debe pretender satisfacer a sus clientes, encaminando a este objetivo todas sus acciones, el cliente debe constituir el centro de toda organización. “Sin usuarios no hay organización”, (Horovitz, 1991, p. 27) (Como se citó en Celestino y Biencinto, 2012, p. 116) y en el mismo Celestino y Biencinto, mencionan “como lo plantean Moliner y Fuentes (2011) en Celestino y Biencinto, la satisfacción es una constante en los intercambios comerciales independientemente de la actividad que desarrolla la empresa, incluso se puede afirmar que la obtención de beneficios económicos o sociales, a mediano o largo plazo, no son posibles si los clientes no quedan satisfechos” (p.116).

Aspectos legales y normativos que rigen las entidades públicas en Colombia

La definición básica del concepto de atención al cliente surge en el siglo XIX en Francia caracterizada como las diferentes actividades realizadas por la administración, y fue el concepto que sirvió para la construcción del viejo derecho administrativo, lo que da inicio a evidenciar las estructuras de las teorías y normas ligadas con la prestación de servicios en el área pública, la relación con el servicio público era lo que justificaba la competencia contencioso-administrativa. Los orígenes históricos del servicio público como institución jurídica hay que ubicarlos en el contexto del siglo XIX, con influencia francesa (Matilla, 2006); el concepto de servicio público y su trascendencia progresiva en la evolución jurisprudencial francesa, se consolida a partir de los trabajos de importantes doctrinantes a comienzos del siglo XX, con el desafío de realizar construcciones teóricas de una rama del derecho que había confirmado su autonomía recientemente, se desarrolla una doctrina del servicio público de importantes repercusiones en el

momento histórico, entendida hasta nuestros días (Matias, 2006). Lo que establece los inicios y evolución del derecho y la legislación relacionada con los servicios al ciudadano que funcionan actualmente.

Jiménez (2013), en *Origen y Evolución de las Teorías sobre la Responsabilidad Estatal*, realiza un estudio detallado de la historia y evolución de la responsabilidad estatal, resaltando la importancia del ciudadano en la prestación del servicio, la aparición del derecho civil y posteriormente el administrativo, el incremento de esta responsabilidad hasta tomar tonos internacionales en términos de supraestatales, lo que robustece aún más las obligaciones crecientes de las entidades y la necesidad de proponer estrategias que integren los modelos teóricos con las exigencias normativas, que incluyen cada día más los sistemas de gestión de calidad como sustento.

La normatividad que rige la atención al cliente en las entidades públicas, son el soporte para plantear estrategias y propuestas de mejora en pro del fortalecimiento del servicio al ciudadano, igualmente los estándares del MECI y los Sistemas de Gestión de Calidad que parametrizan los procesos de la entidad, este conjunto de normas y leyes que rigen a una entidad pública como el INVAMA, pueden ser agrupadas así:

Establecer normas de control al interior de las entidades públicas. Se trata de normas, leyes y decretos orientados a regular las funciones de las entidades públicas, bajo unos regímenes de calidad que propenden por mejorar la atención al cliente. Incluyen los códigos disciplinarios que regulan a los funcionarios públicos, el Modelo Estándar de Control Interno MECI, los Sistemas de Gestión de Calidad, la Ley Antitrámite, Plan Anticorrupción y la Ley de Transparencia, entre otras. Estas normas deben ser tenidas en cuenta para realizar el diagnóstico y proponer acciones de mejora.

Mejorar la calidad de la atención al ciudadano. Se refiere a normas que procuran obtener óptimos estándares de atención al cliente en las entidades públicas, los aspectos fundamentales tratados se relacionan con las normas que activan las funciones del gobierno en línea y los manuales que están orientados a mejorar los canales de comunicación con los ciudadanos, su

identificación y la preservación de todos sus derechos. Estos aspectos son de gran relevancia y deben ser incluidos en la propuesta de estrategias, definiendo protocolos y acciones de mejora que contribuyan a mejorar la atención al cliente.

Disminuir los trámites de los servicios. Corresponde a normas que definen la disminución de requerimientos en los trámites que los ciudadanos pueden realizar en las entidades públicas, enmarcadas en la ley Antitrámite y el plan anticorrupción y los manuales de aplicación que la regulan. Estos parámetros deben ser tenidos en cuenta en la construcción de las propuestas buscando la simplificación, practicidad y agilidad de los trámites de la entidad.

El gobierno nacional Colombiano ha trabajado en estos aspectos normativos, estructurando como plataforma de atención al ciudadano en las entidades públicas el “Programa Nacional de Servicio al Ciudadano”, el cual sustenta las exigencias a las actuaciones de las entidades en todas las líneas de la atención al cliente, las cuales comprenden en sus conceptos y normas, los Sistemas de Gestión de Calidad (Dorado, 2013). Uno de los grandes problemas que presenta la administración pública es la corrupción, para lo cual el gobierno genera la política del Buen Gobierno, que estructura políticas de transparencia, gestión pública efectiva, vocación por el servicio público, participación y servicio al ciudadano; todos estos aspectos hacen necesario implementar en las entidades públicas verdaderas áreas o departamentos de atención al cliente que incluyan procesos estratégicos de mejora. Dorado (2013) refiere en atención al ciudadano en el sector público comparada con el servicio al cliente en una entidad financiera privada y resalta las grandes dificultades que tienen las entidades públicas actualmente, ante los retos que surgen con la aparición de nuevas normas y de múltiples canales de comunicación.

Linares (2014), en *Prácticas de Servicio al Cliente en Entidades del Sector Público* y Dorado (2013), en *Atención al Ciudadano en el Sector Público Comparada con el Servicio al Cliente en una Entidad Financiera Privada*, realizan una importante recopilación de las normas que rigen a las entidades públicas prestadoras de servicios; se considera valioso enunciarlas: El primero es el Decreto 01 de 1984, Código Contencioso Administrativo, en donde se reglamentan las actuaciones administrativas que las personas pueden iniciar como las peticiones escritas o verbales, las peticiones, la solicitud de información general, el acceso sobre información especial

y particular y en donde se establece la obligatoriedad en dar respuesta oportuna dentro de los tiempos que aquí también se establecen. Así mismo, el Modelo Estándar de Control Interno MECI, adoptado mediante el Decreto 4199 de 2005 “para lograr el mejoramiento institucional a partir del fortalecimiento del sistema de control interno, orientando a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, cómo se citó en Dorado, 2013, p. 24). El Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, es el encargado de administrar y distribuir los instrumentos para que las entidades públicas apliquen el MECI, que la ley determina que serán todas las entidades y organismos del Poder Público, en los organismos de control, electorales, el Banco de la República y las empresas industriales y comerciales del Estado donde se tenga una participación del 90% de capital social. Bajo los principios de autocontrol, autorregulación y auto gestión se establece uno de los objetivos del MECI como es el de Control de Información, el cual fortalece la atención al ciudadano en el sentido que establece que la información debe ser veraz, oportuna y debe garantizarse su publicidad, entre otras razones para control interno, externo y rendición de cuentas (Dorado, 2013).

Otra de las leyes que fortalece el sistema de atención al ciudadano en las entidades públicas es la Ley Antitrámites, en la cual se establecen las disposiciones de los trámites que se dan entre los ciudadanos y las entidades públicas. El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) coordina el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT) que busca facilitar los procesos entre la Administración y los usuarios. Así mismo, establece el fortalecimiento tecnológico, el cual busca reducir los tiempos y costos en los trámites por parte de los usuarios de la administración pública, a través del apoyo del Ministerio de Comunicación y el DAFP. Lo que más fortalece esta ley en lo que a atención al ciudadano se refiere es que especifica que las quejas y reclamos del usuario se pueden interponer a través medios electrónicos o tecnológicos que deben proveer las entidades (Kleyman, 2010).

Por otro lado, desde el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 se establece la política de Buen Gobierno, participación ciudadana y lucha contra la corrupción, que se relaciona directamente con la atención al ciudadano y busca un fortalecimiento de las instituciones del Estado. Teniendo en cuenta que, uno de los principales problemas de la administración es la

corrupción, lo que pretende es garantizar la transparencia a través de la rendición de cuentas, de prácticas de Buen Gobierno, de una interacción de los ciudadanos con las instituciones que fortalezcan la participación ciudadana y a su vez el mejoramiento de la administración pública y la democracia, por esto, se puede evidenciar en los principios que rigen el Buen Gobierno: Transparencia, gestión pública efectiva, vocación por el servicio público, participación y servicio al ciudadano, y para lograr dichos procesos se deben dar espacios de diálogo con los ciudadanos teniendo en cuenta que el lenguaje debe ser claro, debe haber un aprovechamiento máximo de los medios de comunicación enfocándose en la utilización de los canales electrónicos, para la toma de decisiones se debe contar con completo acceso a la información y así lograr un desarrollo sostenible.

En síntesis, la política de Buen Gobierno en lo que respecta a la atención al ciudadano, establece que se deben ahondar esfuerzos en la cultura de servicio de los funcionarios públicos, en la mejora de los canales de comunicación y en el tratamiento de las solicitudes de los ciudadanos. Por último, se debe tener en cuenta el Decreto 2623 de 2009 que establece la creación del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, que se constituye en el sistema que administra, coordina y fortalece la atención y servicio a los ciudadanos por parte de las entidades públicas. Busca mejorar la calidad del servicio y la atención al ciudadano, así como, mejorar e implementar nuevas políticas, medios de comunicación con los ciudadanos que contribuyan al cumplimiento de su objetivo de creación (Dorado, 2013).

Los protocolos son herramientas importantes para parametrizar las normas y lineamientos de cultura de servicio de la organización, referente a lo cual menciona Dorado (2013), que el protocolo de atención de ciudadanos-clientes es un conjunto de consideraciones, procedimientos, y/o reglas que son establecidas por una entidad para garantizar que la comunicación y los intercambios entre la entidad y sus ciudadanos-clientes sean consistentes y satisfactorios (Mintzberg y Quinn, 1997).

2.3.2. Marco Teórico de Referencia

Para esta investigación se integran dos líneas de referencia importantes que son los sistemas de gestión de calidad como una herramienta para alcanzar la excelencia en el servicio y los métodos o técnicas de análisis relacionados con la gerencia del servicio del cliente interno y externo; incluyendo estos conceptos en modelos o hipótesis estratégicas, adicionando parámetros de la cultura del servicio y la comunicación organizacional.

Para aplicar estos métodos y modelos se requiere utilizar conceptos y herramientas que permitan identificar problemas, analizar y comparar variables y asignarle un orden lógico a la investigación, de las cuales se enfatizan en la presente investigación:

Tipo de investigación: La estructura de un proceso investigativo requiere sustentar los procedimientos realizados en métodos teóricos que los validen y sustenten. Los tipos de investigación se definen y clasifican por etapas o fases; exploratoria, se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento (Ramírez, 2010); descriptiva, no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables como parte del diagnóstico (Sabino, 1992) y explicativa, se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto (Arias, 2006).

Matriz Foda o Dofa: “Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa o negocio en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”, (Torres et al., 2011, p. 42) como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	Fuerzas	Debilidades
OPORTUNIDADES (O)		
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
Amenaza (A)		
Amenazas	Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Matriz Dofa, (Ponce, 2007).

Diagrama de flujos: Un concepto básico en los métodos investigativos, que es de gran aporte son los diagramas de flujos, definidos como “una representación pictórica de los pasos del proceso, para determinar cómo funciona realmente el proceso en la producción de un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres y con su implementación se puede examinar cómo los diferentes pasos de un proceso se relacionan entre sí y se puede descubrir las fuentes de problemas potenciales” (Alemany, 2004, pp. 1 - 3).

Los Sistemas de gestión de calidad y los modelos estratégicos

Sobre los sistemas de gestión de calidad y la mejora continua en el servicio y en la atención al cliente, se destacan autores que abordan el tema a partir de modelos teóricos importantes como son el método Kaizen, originado en Japón a partir del ciclo de Demming y las teorías de gerencia organizacional de Karl y Ron (1998).

El círculo de Demming se presenta como una alternativa para encarar los proyectos de acción o mejora sobre los procesos propios, externos o internos de una organización, por tal motivo en Japón lo llaman “ciclo Deming” (Alemany, 2004); pero en realidad este ciclo fue definido por Shewhart quien lo considera como “un proceso metodológico elemental aplicable en cualquier campo de la actividad, con el fin de asegurar la mejora continua, conformado por

cuatro pasos fundamentales: P = PLAN = Planificar a fondo, D = DO = Efectuar, realizar, hacer. C = CHECK = Verificar, comprobar y A = ACT = Actuar” (Evans y Lindsay, 2005, p. 51). Alemany (2004), da claridad sobre el incremento de las empresas por incluir en sus organizaciones este método en sus sistemas de gestión, tomándolo como marco de referencia, tanto en la parte operativa como administrativa.

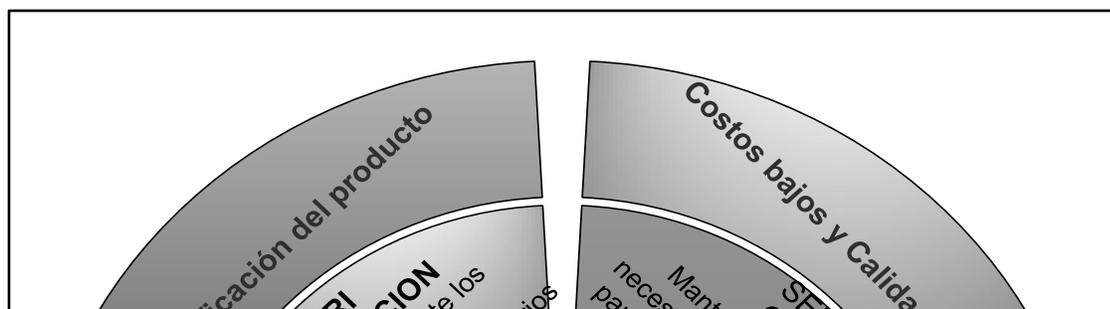
En Ministerio de Ciencias, Tecnología y Telecomunicaciones, MinTic (2014) “un método más completo y que incluye las teorías de Demming, es el método Kaizen el cual retoma las técnicas de control de calidad diseñadas por Edgard Deming, pero incorpora la idea de que nuestra forma de vida merece ser mejorada de manera constante; al desarrollo del método Kaizen han contribuido autores como Masaaki Imai, Ishikawa, Taguchi, Kano, Shigeo Shingo y Ohno. El éxito que el Kaizén ha adquirido en la actividad empresarial proviene de la incitación a mejorar los estándares, bien sean niveles de calidad, costeo, productividad o tiempos de espera; es importante mencionar que para que logre sus objetivos es necesario una correcta implementación del mismo” (pp. 2-5). Tavera (2005) (Como se citó en Gallego, 2007), comenta que “los beneficios del Kaizen son numerosos; ayuda a mejorar la calidad, acorta el tiempo de entrega, reduce el inventario, minimiza la utilización de recursos, simplifica la administración, abate costos y maximiza ganancias” (pp. 4 – 6). “El Kaizen proporciona herramientas para efectuar cambios en las organizaciones así como también ayuda a encontrar las causas de la insatisfacción del cliente brindando sistemas y actitudes para el mejoramiento, convierte el servicio al cliente en un proceso natural y continuo” (Moreno, 2009, pp. 3 - 6) y se fundamenta en los siguientes principios: “Círculos de calidad, Sistema de sugerencias y Eliminación del desperdicio, las 5 S” (MinTic’s, 2014 p. 4):

- **Seiri:** clasificar, separar y eliminar.
- **Seiton:** Orden.
- **Seiso:** Limpieza, eliminar toda suciedad.
- **Seiketsu:** Estandarizar.
- **Shitsuke:** Disciplina.

Para la aplicación del método Kaizen se requiere tener elementos motivacionales y de conocimiento de los objetivos como forma de vida, (MinTic, 2014), para lo cual el método

sugiere crear grupos de desarrollo de equipos de especialistas para cubrir los problemas a corregir, en donde se nombre un líder en cada grupo para coordinar las actividades; cada grupo debe identificar las variables principales a mejorar, enfocándose en las áreas de trabajo y las personas, estandarizando la forma de realizar las actividades o procesos; en el método plantear la mejora del flujo del material y el análisis de la utilidad de la maquinaria y equipo, de los puestos de trabajo o insumos que requieran modificarse, así mismo identificar dónde se presenta desperdicio teniendo en cuenta aspectos como sobreproducción, tiempos de espera, transporte, procesamientos, excesos de inventario, movimientos, productos defectuosos, burocracia y talento humano.

Lo realizado en cada proceso debe ser documentado y medido para la mejora, se deben revisar los procesos y concentrar los hallazgos, nombrar responsables para cada mejora y definir fechas para ejecutar las correcciones; una vez ejecutados los cambios determinados se deben establecer revisiones periódicas y generar hábitos de revisión continua hasta lograr la estandarización de los procesos (MinTic, 2014). La gráfica 4 presenta la estructura del método Kaizen.



Gráfica 4. Círculo de la calidad del método Kaizen. Fuente: MinTic (2014).

La tabla 2 a continuación presenta las áreas de oportunidad del método Kaizen (Gallegos, 2007).

Tabla 2.

Áreas en las cuales se puede aplicar el Método Kaizen.

Áreas	Resultados y/o beneficios
Reingeniería de procesos	Mayor calidad en el trabajo
Reducción de tiempos en cada actividad	Incremento en eficiencia
Eliminación de actividades innecesarias	Personal más capacitado
Reducción de costos	Ambiente de trabajo adecuado
Aumento de ahorros	Disminución de tiempos muertos
Mejora de los canales de comunicación	Manuales de procedimientos
Eliminar el excedente de recurso humano	Mayor productividad
Disminución de merma de papelería	Control Interno eficiente
Equipo tecnológico e instalaciones adecuadas	Mejora en el servicio al cliente
Integración del personal administrativo	Nueva cultura en los empleados

Fuente: Ministerio de Ciencias, Tecnología y Telecomunicaciones, 2014.

El cliente interno y externo pilar de la gerencia del servicio

El cliente es la razón de ser del servicio; un componente importante de las estrategias relacionadas con el servicio, es la gerencia del mismo, Karl y Ron (1998) establecen elementos claves que se deben tener en cuenta para la prestación de un buen servicio, desde el primer contacto asertivo con el cliente hasta elementos claves, como anotar y devolver las llamadas, no gritar, no usar palabras técnicas, no tutear, ni usar diminutivos, ser prudente, sonreír y respirar normalmente, como herramientas claves del servicio. Así mismo establecen que los siete pecados que afectan el servicio son: apatía, desaire, frialdad, aire de superioridad, robotismo, reglamento y evasivas, y hacen énfasis en un concepto importante de la prestación del servicio denominado “Momentos de verdad críticos”, los cuales corresponden a los momentos más relevantes e importantes para los clientes y éstos son los que exigen un especial cuidado y tratamiento, pues son los que de mayor forma influirán en la imagen mental que construya el cliente sobre la empresa (Gallegos, 2007). Estos elementos de definición simple son fundamentales en el desarrollo de una gerencia del servicio exitosa, los cuales requieren para su implementación de una transformación cultural hacia el servicio en todos los niveles de la organización, al respecto, Méndez (1998) (Como se citó en Moreno, 2009) establece como objetivos de esta

transformación, identificar los rasgos de la cultura corporativa, los momentos de verdad que caracterizan la operación de la organización tales como la calidad del producto, la atención personal y las condiciones en las que se presta el servicio, la evaluación del nivel de satisfacción percibido por los clientes internos y externos, la definición de estrategias de sensibilización y capacitación de los empleados acerca del servicio, la ejecución de programas de formación centrados en la calidad del servicio, el seguimiento a las transformaciones culturales propuestas por el servicio al cliente evaluando los logros alcanzados y la propuesta y ejecución de acciones de fortalecimiento. Para lo cual el mismo autor, establece las siguientes estrategias a seguir, en la transformación de la cultura hacia el servicio (Méndez, 1998) (Cómo se citó en Moreno, 2009):

- Diseñar instrumentos que permitan realizar la descripción y diagnóstico de la Cultura que existe en la organización, así como de los momentos de verdad que caracterizan la operación de la empresa y el nivel de satisfacción percibido por los clientes.
- Modificar mediante intervenciones efectivas aquellos elementos de cultura que puedan ser contrarios a los requerimientos de una cultura de servicio.
- Crear actitudes y comportamientos que sean compartidos por los individuos.
- Hacer seguimiento a los logros alcanzados y definir estrategias de intervención que permitan fortalecer permanentemente el proceso.
- Formar multiplicadores internos y legitimar las acciones a ejecutar para mejorar el proceso y alcanzar la excelencia en el servicio.
- Definir valores para propiciar la cohesión en los comportamientos de los empleados centrados en la excelencia del servicio.

A su vez, Méndez (1998) (Como se citó en Moreno, 2009) menciona las cinco dimensiones que se utilizan como criterios para juzgar la calidad del servicio que dan lugar a entender las expectativas de los clientes:

- Confiabilidad: Capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.
- Cosas tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Prontitud de respuesta: Voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno.

- Seguridad: Conocimientos y cortesía de los empleados, y su habilidad para transmitir seguridad y confianza.
- Empatía: Atención personalizada amable.

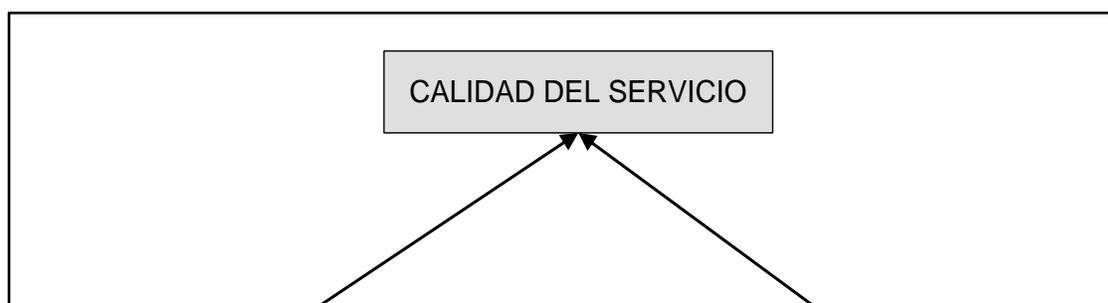
Moreno (2009) en “La Fórmula del Servicio Excelente”, plantea los diez conceptos fundamentales del servicio, de los cuales se concluye que el servicio al cliente es responsabilidad de todos los miembros de la organización, corresponde a la parte de la mercadotecnia intangible cuyo objetivo es el manejo de la satisfacción a través de la producción de percepciones positivas, logrando un valor agregado que marca la diferencia entre los beneficios y los costos percibidos por el cliente:

1. La calidad excelente es más rentable que la baja calidad.
2. El servicio no es un producto, es un proceso interactivo en el cual interactúan los individuos que hacen parte del proceso de mejoramiento de calidad del servicio y son ellos quienes brindan la posibilidad de hacerlo mejor al cliente.
3. El servicio excelente comienza por arriba, los directivos de las empresas son quienes deben tener una verdadera interiorización de los cambios que se harán en la compañía, así mismo esto se verá reflejado en los demás empleados.
4. El servicio no es un añadido, los clientes no sólo adquieren servicios y productos, sino que también esperan conseguir con su compra servicios conexos e implícitos en lo que están comprando.
5. Para lograr un servicio excelente es necesario pasar del marketing transaccional al marketing relacional, hay que tener en cuenta que se está vendiendo a personas, antes que ver la venta como tal.
6. El servicio es importante en todos los sectores, entre mejor sea el servicio que la empresa preste mayor ventaja competitiva va a tener frente a su competencia.
7. El servicio es responsabilidad de todos, la calidad del servicio depende de todos los miembros de la organización, esto es también porque cada uno debe generar las mejores respuestas hacia el cliente para su satisfacción.
8. Las empresas de servicios no son fábricas, esto es debido a que no producen un producto tangible sino que brindan un bienestar al cliente.

9. La mayoría de los errores que se cometen en el área de calidad son culpa de los sistemas y procesos, no de las personas: esto es debido a que las decisiones estratégicas retoman en la cúpula de la compañía sin tener en cuenta las necesidades y opiniones de los clientes y por esto se hace necesario adjudicar estrategias a las áreas para el mejoramiento de servicio al cliente.
10. Servir es vender, un buen servicio da lugar a una buena venta (Moreno, 2009).

La calidad del servicio es un aspecto primordial en la ejecución de una gerencia efectiva, referente a lo cual Karl y Ron (1998), mencionan que una empresa de servicio para tener una buena gestión necesita del mejoramiento continuo de su calidad en los procesos para dar cumplimiento a las promesas al menor costo posible y productividad en los servicios que presta, y para esto se debe romper con los paradigmas, la aceptación al cambio y su correcta dirección, de lo cual los Gerentes y Líderes son los responsables, el gerente maneja paradigmas establecidos y en el mejor de los casos los optimiza y el líder en cambio es un transformador de paradigmas.

Liderizar significa crear, alejarse de lo rutinario y conocido, ofrecer nuevas conceptualizaciones a los procesos; este liderazgo de la alta gerencia debe ejercer funciones como “facilitar la participación, educándonos para educar y capacitándonos para capacitar”; realizar el trabajo en equipo y no trasladar todo el peso de los cambios a sus subordinados, compartiendo por igual el riesgo y los beneficios. Todos estos aportes teóricos exponen la necesidad de ubicar al cliente en la cima del servicio, de acá emerge la estructura del servicio y las bondades de prestar un servicio con calidad. La gráfica 5 ilustra la estructura del servicio.



Gráfica 5. Estructura del servicio. Fuente: Karl y Ron (1998).

Otro concepto importante en la gerencia del servicio, que define Karl y Ron (1998), es el momento de la verdad, que hace referencia a cualquier momento en que el cliente entra en contacto con la organización y se lleva alguna impresión de la calidad del servicio, este aspecto es importante en el momento de establecer los procedimientos o actividades que guardan relación con el cliente, y se deben conocer por parte de la gerencia para proponer acciones de mejora a la calidad del servicio.

El servicio es un proceso cíclico, un conjunto de un todo, un solo proceso en el cual la entidad ofrece sus servicios a los clientes, que permite detectar momentos críticos, procedimientos o actividades en las cuales se deban plantear trabajos y labores profundas para minimizar el surgimiento de situaciones críticas en el servicio. Si no se tienen claros los ciclos de servicio, se le hacen falsas promesas al cliente, al tener claro los ciclos, los empleados pueden controlar ellos mismos que el servicio salga bien, (Albrecht, 1998). La grafica 6 ilustra el ciclo del servicio.



Gráfica 6. El ciclo del servicio. Karl y Ron (1998).

El triángulo de servicio aparece como parte del ciclo del servicio y se construye en torno al cliente, e incluye los factores claves a gerenciar en toda empresa de servicio que se califique como exitosa, los cuales se refieren a una clara y compartida estrategia de servicio, funcionarios de contacto con fortalezas personales para la atención al cliente y sistemas amables para el cliente, como se puede ver en la gráfica 7.



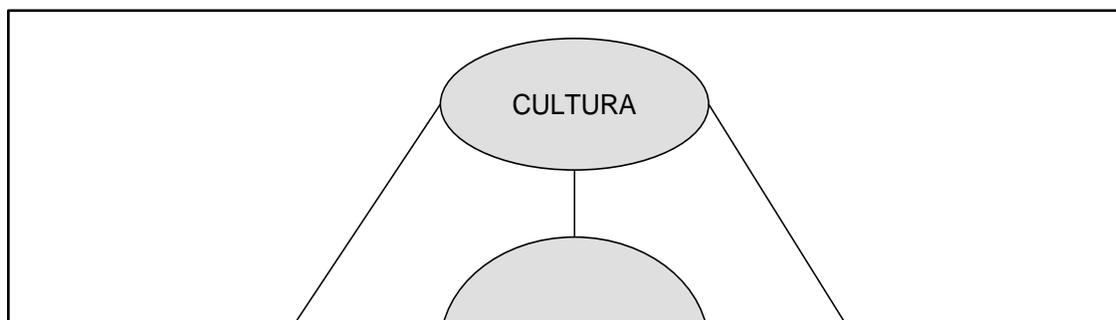
Gráfica 7. El triángulo del servicio. Fuente: Karl y Ron (1998).

Otro concepto fundamental es la inversión de la pirámide de la autoridad, las definiciones de la gerencia tradicional colocan a la gerencia en los más altos niveles jerárquicos, lo que expone Albrecht Karl, es la inversión de la misma, como un paradigma de la gerencia del servicio que se ha desarrollado, sugiere la metáfora de la pirámide de autoridad invertida, en la cual el cliente está en la cúspide jerárquica, algo que es lógico en las estructuras de calidad actual y en las que se debe basar cualquier propuesta estratégica de atención al cliente de tipo gerencial. La gráfica 8 ilustra lo expuesto.



Gráfica 8. Inversión de la pirámide de la autoridad. Fuente: Karl y Ron (1998).

Karl y Ron (1998), plantean que la inversión de la pirámide implica que no se puede departamentalizar la calidad ya que todos en la empresa son clientes y todos son proveedores, los cargos sólo tienen sentido en la medida en que sirven a alguien, la inversión de la pirámide cambia las relaciones de poder a relaciones de servicio, para lo cual se deben adoptar las siguientes concepciones: Todos los integrantes de la organización son clientes de alguien, y proveedores de otros; quién paga no es el jefe, es el cliente; el gerente está para servir al subordinado, para facilitarle el trabajo; la importancia no es por mandar a muchos sino por servir a muchos; el más importante dentro de la organización es quien más clientes internos tenga; la remuneración debe estar en base a la satisfacción de los clientes. La aplicación de la inversión de la pirámide conlleva a la culturización, con lo cual aparece el triángulo del servicio interno que se aprecia en la gráfica 9.



Gráfica 9. Triángulo del servicio interno. Fuente: Karl y Ron (1998).

Mejía (2004) expone varios elementos importantes que deben estar incluidos en una estrategia de servicio al cliente, como son la voluntad de la gerencia, la creación de una cultura, el conocimiento del cliente, la fijación de estándares, la documentación sobre las necesidades, la creación de un área responsable, la percepción del cliente y la fidelización del cliente. Este mismo autor expone el sentido gerencial en las empresas y las relaciones con el cliente, señala que la gerencia de relaciones con el cliente pretende maximizar el valor económico del mismo bajo el principio de que cada cliente tiene un valor “vitalicio”, sí se conserva y acrecienta la relación durante todo su ciclo de vida (Mejía, 2004). Manifiesta que las tareas de la gerencia de relaciones se basan en el conocimiento del cliente, la segmentación de mercados, el diseño de la oferta de valor para cada mercado, la interacción con los clientes, la organización alineada con los servicios, la información del cliente y para el cliente, los servicios postventa, la integración de la organización alrededor del cliente, la rentabilidad de la relación con el cliente y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

La comunicación organizacional

Los modelos y teorías de la comunicación organizacional están estrechamente relacionados con las líneas de la atención al cliente; es un hecho la participación de los clientes internos y externos, en todos los procesos que incluyan conceptos de comunicación. Las compañías exitosas de hoy tienen algo en común, al igual que patrimonio, están muy enfocadas en el cliente y muy comprometidas con el marketing. Según Kotler y Armstrong (2012) en *El Ámbito del Trato al Cliente*, muchos de estos se quejan más que por deficiencias de los productos, por problemas relacionados con la comunicación; una clave para mejorar el proceso de la comunicación es escuchar, al respecto Karl y Ron (1998) ratifican que la parte más importante de la comunicación en la jornada de trabajo es escuchar, y la menos importante es leer, erróneamente la secuencia que se da en las actividades es leer, escribir, hablar y escuchar. “La persona que no escucha, rara vez obtiene una visión objetiva de la situación, como lo expresa Peñaloza” (2004, p. 56).

La clasificación de la comunicación organizacional como establece Bartoli (2001), (como se citó en Núñez, Rodríguez y Arancibia, 2010), corresponde a comunicación interna y externa según se dé al interior o exterior de la organización. La tabla 3, presenta los aspectos más importantes de la misma.

Tabla 3.

Aspectos de la comunicación organizacional.

TIPO	ASPECTOS	DEFINICIÓN
Comunicación Interna	Información de la organización	Contiene: Filosofía de gestión, resultados, tamaño y alcance de las operaciones, políticas y procedimientos, productos y servicios, lenguaje utilizado, además de noticias que se generan en los diferentes niveles.
	Información acerca del trabajo	Comprende lo que se espera de las personas de la organización, parámetros para evaluación del desempeño, resultados de su desempeño, información sobre funciones y responsabilidades.
Comunicación Externa	Información sobre imagen corporativa	Comprende todo lo relacionado con los mensajes emitidos desde la organización hacia afuera (accionistas, proveedores, cliente, autoridades gubernamentales), sociedad, el lenguaje utilizado, entre otros.
	Información de publicidad y mercadeo	Comprende: Medios de comunicación, agencias, mercados, clientes, distribuidores.

Fuente: Núñez, Rodríguez y Arancibia, 2010.

A su vez, sobre la comunicación organizacional y su clasificación Kreps (1995) (Como se citó en en Cedaro, 2007), define la comunicación interna como los mensajes que se comparten entre los miembros de la organización, la cual puede ser contemplada como una red de comunicación tal y como se refleja en el organigrama, estableciendo dos conceptos, la comunicación corporativa y la operativa, la primera comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización, como mensajes relacionados con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados (comunicación ascendente y descendente) e intercambios entre unidades, divisiones o individuos del mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal) y la segunda, es una especie de publicidad institucional de la organización dentro de ella misma, cuyo principal promotor debe ser el máximo órgano ejecutivo, su contenido habitual estará relacionado con logros de la

organización, resultados, expansión, actos informales, homenajes u opiniones. La comunicación externa es toda aquella dirigida al público externo a la organización, a fin de mantener o perfeccionar las relaciones y así proyectar la imagen corporativa de la organización (Cedaro, 2007). Fernández (2002) (Como se citó en Núñez, Rodríguez y Arancibia, 2010), define la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (p. 9).

La comunicación puede funcionar como una herramienta que identifique y valore las amenazas y las debilidades internas de la organización, mucho más hoy en día que los canales de comunicación existentes funcionan como medidores de la eficiencia y calidad del servicio, señalado por Bozzetti, como un desarrollo estratégico de comunicación (Corredor, 2009), siendo relevante su integración con los componentes de los departamentos o procesos de atención al cliente en las entidades, que Kotler (2000) y Kotler (2003) (Como se citó en Babarro, 2011), menciona como RRPP, definido desde los sistemas de gestión de calidad como Relaciones Publicas. En la actualidad, se habla de cinco actividades que desarrollan los Departamentos de RRPP de las grandes empresas definidas como relaciones con la prensa, publicidad de producto, comunicación corporativa, grupo de presión y asesoramiento.

Los modelos de departamentos de relaciones públicas, Kotler y Armstrong (2012), (Como se citó en Babarro, 2011), según la teoría de Grunig & Hunt, (1984) en Babarro (2011), pueden ser clasificados en cuatro categorías definidas como modelos, el primero es el conocido como el modelo de agente de prensa o publicity, el segundo es el modelo de la información pública, el tercer modelo es el asimétrico en dos direcciones y el último es el modelo simétrico bidireccional; estos modelos están basados en el tipo de relación de la empresa con sus públicos; en los tres primeros modelos, la comunicación va sólo de la empresa a la audiencia y en el último, la comunicación es bidireccional, se produce un diálogo entre ambos actores. Estos

autores indican que las cuatro áreas que se deben tener en cuenta a la hora de planificar una campaña publicitaria son frecuencia, impacto y alcance del mensaje, medios de comunicación y soportes en los que se va a comunicar el mensaje, duración, geografía y gasto publicitario total (Babarro, 2011).

Los capitales más valiosos de una empresa resultan ser los intangibles, entre estos se incluye la comunicación, que siempre se verá reflejada en los bienes financieros de la empresa, referente a esto Villafañe (2005) (Como se citó en Núñez, Rodríguez y Arancibia, 2010), expone elementos importantes sobre la comunicación como bien intangible, vital para generar ganancias y valores para la entidad, tanto es así que, Fernández (2002), Costa (1995), Villafañe (2005), Bartoli (1991) y Nosnik (1988) aseguran que la imagen e identidad corporativa, forman parte de los elementos característicos de la comunicación organizacional.

Medidores de la calidad del servicio, Satisfacción del cliente

Para exponer los elementos que permiten seleccionar el método de la medición de la calidad del servicio se deben incluir variables importantes como son: los pasos tangibles e intangibles que intervienen en la prestación del servicio, la atribución o valor del servicio y los modelos teóricos que validan la definición tanto del valor del servicio como de la satisfacción e insatisfacción que el cliente tiene del mismo, para finalmente seleccionar y construir los modelos hipotéticos estratégicos que permitan la propuesta de variables de medición y seguimiento al proceso de atención al cliente.

La percepción es pilar de la calidad del servicio y la calidad es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o estándar, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un estándar, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido, “Calidad = Resultados – Expectativas”, si al efectuar esta resta, en cada momento de verdad, el resultado es positivo, es porque hay una calidad perceptible, en cambio si el resultado es negativo la insatisfacción será inevitable (Tigani, 2006, p. 25).

Duque (2005), haciendo referencia a las dimensiones de la calidad, de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) menciona que estos autores determinan tres dimensiones:

1. Calidad física: Incluye los aspectos físicos del servicio.
2. Calidad corporativa: Lo que afecta la imagen de la empresa.
3. Calidad interactiva: Interacción entre el personal y el cliente, y entre clientes.

La permanencia en el tiempo de la prestación de un servicio depende finalmente de la percepción del cliente, para esto se requiere conocer al cliente y saber que este aumenta continuamente la demanda del valor de servicio que se presta, como lo expresa Tigani (2006), mencionando que según Mr. J. W. Marriott: "El éxito nunca es definitivo" y esta excelencia sólo se alcanza si se cubren las expectativas de valor que el cliente le atribuye, buscando superar este valor; esta mejora debe contemplar los componentes tangibles fundamentales que conforman el servicio: capacidad de respuesta, atención, comunicación, accesibilidad, amabilidad, credibilidad y comprensión. Es fundamental el concepto de valor que se le atribuye al servicio prestado o al producto ofrecido, este valor Tigani (2006), establece que "el intercambio de valor es lo único que motiva una transacción" (p. 30), precisamente porque este fluye en dos direcciones desde y hacia el cliente. El valor se clasifica en varios niveles: básico, esperado, deseado e imprevisto; para identificarlo y caracterizarlo se deben construir planes, procedimientos o estrategias, a partir de grupos de trabajo que investiguen los atributos valorados por el cliente para determinar el peso individual que el cliente le da a esos atributos, comparen nuestra posición con la de nuestros competidores en dichos atributos y propongan un modelo propio para superar la propuesta de valor de la competencia (Tigani, 2006).

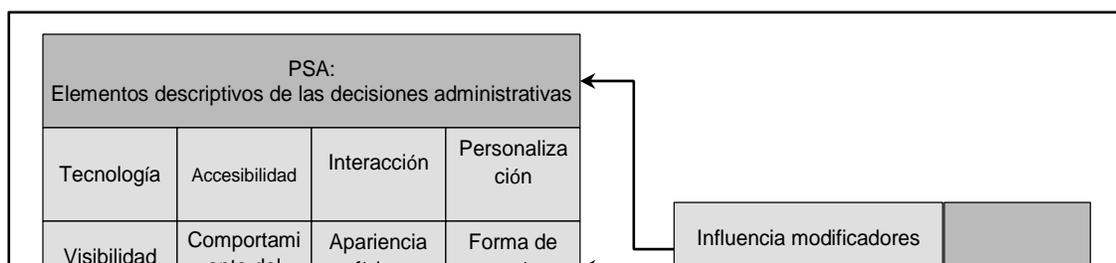
Al momento de establecer las posibles mediciones de calidad del servicio se debe tener en cuenta el decálogo de la atención de reclamos que está conformado por: Contestar rápidamente el teléfono, identificarse adecuadamente, identificar al cliente y llamarlo sólo por su nombre, ponerse del lado del cliente sin culpar a nadie, conseguir la mayor cantidad de información posible, no bromear, no discutir, no dejar al cliente esperando, nunca prometer lo que no se

puede cumplir, registrar toda información incluyendo lo que se ha comprometido, agradecer el llamado y recordarle al cliente que estamos para servirle (Tigani, 2006).

El denominado método bidimensional, permite revisar el círculo del servicio, clasificando dos instancias del mismo, como son la organización administrativa del proceso y los momentos claves con el cliente en la entrega del servicio; incluye como elemento fundamental la satisfacción que es la percepción del cliente sobre el servicio.

Duque (2005), expone la propuesta de Mayer (2003) con base en Grönroos (1984), quien propone como componentes del proceso de servicio dos elementos: el montaje del servicio PSA (process of services assembly) definido como el componente técnico (administrativo) y la entrega del servicio (process of services delivery, PDS), definido como elemento funcional (momentos claves), y adiciona los elementos filtros perceptuales del consumidor (CPPS, por su sigla en inglés), los cuales modifican su evaluación de la experiencia en términos de los procesos anteriores: técnico y funcional.

Estos dos grupos de características (PSA y PSD) interactúan y se ven influenciados por los filtros perceptuales, CPPS. Dicha interacción, con las modificaciones ocasionadas por los filtros perceptuales, genera la percepción de satisfacción y, por ende, el encuentro de la calidad, siguiendo la corriente teórica que plantea la satisfacción como antecesora de la calidad. Los componentes de este modelo se pueden observar en la gráfica 10.



Gráfica 10. Método Bidimensional. Fuente: Duque (2005).

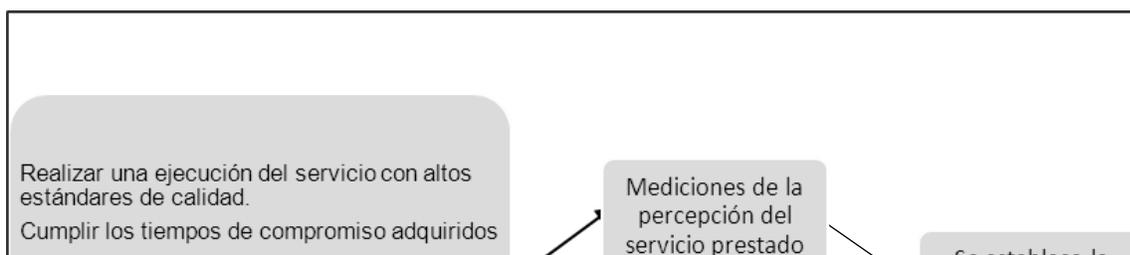
Duque (2005), expone los diferentes modelos de medición, destacando que según las teorías y métodos consultados, el más importante es el definido por la escuela americana y que se establece como “SERVQUAL” y la modificación que le hace el método “SERPEF”, donde define los conceptos del modelo americano como importantes, pero incorpora dándole mayor importancia al concepto de evaluación de la percepción como variable determinante de la medición de la calidad del servicio.

La Escuela Americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988), (Como se citó en Duque, 2005), definida como el método SERVQUAL, propone un instrumento para la medición de la calidad del servicio partiendo de la misma premisa de Grönroos de insatisfacción o desconfirmación, toma como base el concepto de calidad percibida. Inicialmente se definieron 10 puntos que evalúan las expectativas y percepciones de un cliente, así: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad,

accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente. Por las críticas recibidas, definieron que estos puntos no eran independientes, con lo cual por estadística establecieron relaciones y agruparon variables, lo que permitió generalizar de mejor forma el modelo y reducir los puntos iniciales a cinco:

1. Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes, agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario.
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza, agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad.
4. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5. Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

La grafica 11, representa el modelo conformado por variables agrupadas, logrando darle mayor representatividad (Duque, 2005).



Gráfica 11. Modelo de medición del servicio SERVQUAL. Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26) (Como se citó en Duque, 2005).

Los elementos intangibles, son definidos en este modelo como Gaps o momentos de medición de la calidad, que se interpretan como puntos o valores de diferenciación y de comparación de la satisfacción con la insatisfacción:

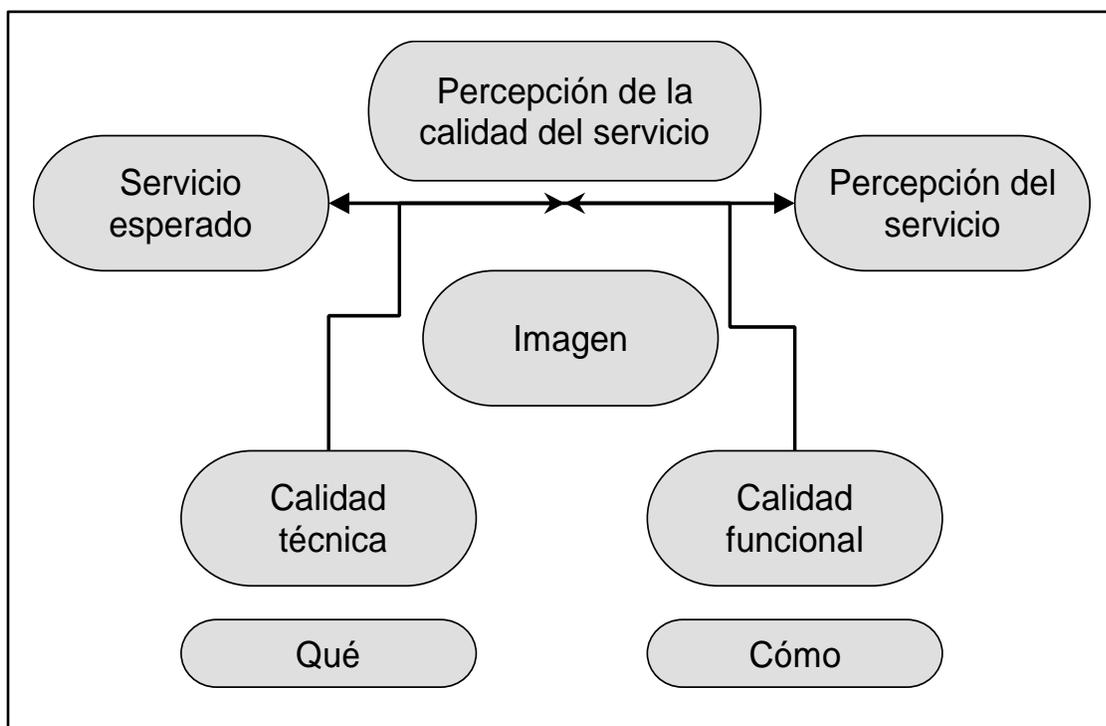
- Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio (Duque, 2005 p. 9).

El método SERVPERF, definido por Cronin y Taylor (1992), se basa exclusivamente en la valoración de las percepciones, con una evaluación similar a la escala SERVQUAL, la cual tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones. Cronin y Taylor (1992) se basan en Carman (1990) para afirmar que la escala SERVQUAL, teoría de Gaps de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica como punto

de partida para medir la calidad de servicio percibida. En conclusión, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos (Duque, 2005).

Otras teorías de medición de la calidad del servicio consultadas, que se considera importante mencionar son:

La Escuela Nórdica, definida por Grönroos (1988, 1994) (Como se citó en Duque, 2005) establece la relación entre la calidad y la imagen corporativa de la entidad y parte de las mismas definiciones establecidas por Mayer (2003), que establece que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa, la cual es un elemento básico para medir la calidad percibida. Gráfica 12.



Gráfica 12. Escuela de Medición Nórdica. Grönroos (1984, p. 40) (Como se citó en Duque, 2005).

La Teoría “de los dos factores”, fue formulada por Herzbergn (Como se citó en Carmona, 1998) lo que busca establecer esta teoría son elementos medidores de la satisfacción laboral

diferentes a los que establecen la insatisfacción laboral. Señala que existen factores que en puntos altos de calidad no identifican satisfacción, pero que en momentos críticos de calidad si miden la insatisfacción; los factores higiénicos producirán insatisfacción si su nivel es insuficiente, pero no producirán satisfacción si su nivel es suficiente; por el contrario, los factores de crecimiento o motivacionales generaran satisfacción cuando su nivel es suficiente, pero no generan insatisfacción cuando su nivel es insuficiente.

La satisfacción e insatisfacción no operan en polos opuestos siempre, sino que existen líneas de análisis en las cuales opere sólo una de las dos; existe un doble continuo, en el que lo contrario de la insatisfacción no sería la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción, y lo contrario de la satisfacción no sería la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Robbins, 1994; Davis y Newstrom, 1991) (Como se citó en Carmona, 1998). La gráfica 13 ilustra la teoría.



Gráfica 13. Teoría de medición de la calidad del servicio de los dos factores. Fuente: Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), Robbins (1994), Davis y Newstrom (1991) (Como se citó en Carmona, 1998).

La teoría o modelo de los tres componentes, en 1994, Rust y Oliver presentaron una conceptualización no probada, pero que fundamenta lo planteado por Grönroos, el modelo se

compone de tres elementos: El servicio y sus características (services product), el proceso de envío del servicio o entrega (services delivery) y el ambiente que rodea el servicio (environment), su planteamiento inicial fue para productos físicos (Carmona, 1998).

El método del incidente crítico, consiste en un procedimiento para recoger observaciones directas de ciertos hechos importantes en relación al comportamiento humano en situaciones analizadas (Duque, 2005). Este método busca básicamente evaluar la calidad del servicio, mediante la evaluación comportamental del personal, por el cual se determinan eficiencias o deficiencias en el servicio. Se define como una fórmula de entrevista sistemática para recoger comportamientos que hayan sido observados y que llevan al éxito y/o fracaso en la realización de una tarea específica (Duque, 2005).

3. CAPÍTULO III. DISEÑO DE METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El estudio es de tipo deductivo, con presentación de resultados cualitativos y fases analíticas de eventos, que van desde la definición del marco de referencia hasta la propuesta final de estrategias y recomendaciones dadas para implementarlas.

3.1.1. Etapas del estudio

Etapla Exploratoria: Para el presente estudio esta etapa corresponde al planteamiento inicial, con la definición del problema, pregunta de investigación y marco teórico, el cual integra las experiencias comparables y los antecedentes del tema compuestos por estudios teóricos relacionados con la atención al cliente, incluyendo los sistemas de gestión de calidad y planes estratégicos dentro del marco normativo que las rige; en este aspecto se hace referencia igualmente a métodos, técnicas y lineamientos desprendidos de las teorías y que sirven como referencia para el desarrollo metodológico del tema.

Etapla descriptiva: Describe la estructura organizacional de la entidad como parte del marco teórico y la estructura relacionada con la atención al cliente, para establecer la línea base. Esta etapa da inicio al diagnóstico que comprende la descripción de parámetros relacionados con los procesos y procedimientos de la entidad, y las relaciones existentes de estos con la atención al cliente.

Etapla Explicativa: Esta etapa está conformada por varias etapas clasificadas en observación en la cual continuando con el diagnóstico se examinan y revisan las relaciones definidas en la descripción entre los parámetros que conforman la línea base (entidad, procesos y procedimientos) con la atención al cliente, para obtener el diagnóstico, análisis de la información en la cual a partir del diagnóstico se determinan las debilidades y fortalezas relacionadas con la atención al cliente de la entidad caso de estudio, utilizando matrices que comparen parámetros y

componentes, y flujos de análisis con los cuales se pretende obtener los productos finales correspondientes a las estrategias y conclusiones que corresponde a la construcción de propuestas de estrategias diseñadas desde la alta gerencia y desde los procesos que conforman la entidad, haciendo recomendaciones que permitan implementarlas.

3.1.2. Delimitación de la Investigación

Marco Territorial. Se encuentra definido para el municipio de Manizales y orientado inicialmente a las instituciones oficiales prestadoras de servicios públicos, sin embargo, su uso e interés sobrepasa este límite y se adapta a todas las entidades ubicadas dentro del territorio colombiano, cuyo objetivo misional esté enfocado a la prestación de algún servicio público dentro del marco normativo regulatorio y de calidad que rige en Colombia.

Marco Institucional. Entidades o instituciones prestadoras de servicios públicos.

Marco Investigativo. Se beneficiarán las futuras investigaciones realizadas que aborden los temas tratados en el presente estudio, como fuente de información o de generación de líneas bases para estas investigaciones.

Marco Demográfico. Se orienta a entidades oficiales prestadoras de servicios públicos y especialmente a las dedicadas al área de alumbrado público y valorización; adicionalmente a los usuarios y clientes que tengan relaciones directas o indirectas con estas entidades.

Marco Temporal. Se ubica desde el mes de enero de 2014 hasta el mes de marzo de 2015.

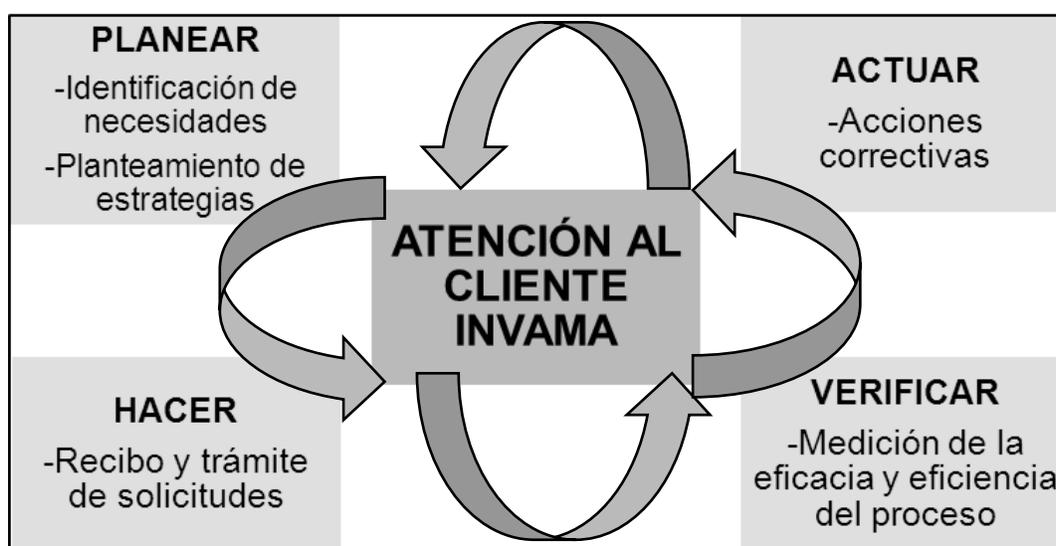
3.2. Métodos de investigación

Los métodos investigativos empleados están sujetos a definiciones teóricas de metodologías relacionadas con los sistemas de gestión de calidad, matrices de análisis, flujos de

análisis, planteamiento y validación de estrategias e instrumentos y herramientas de la investigación, adaptado a partir de métodos o modelos teóricos que los validan.

3.2.1. El Sistema de Gestión de Calidad en la investigación

Como parte del método de investigación se incluyen los SGC (Sistemas de Gestión de Calidad) mediante el Círculo de Deming (Centro de Ingeniería de la Calidad, 2014), del cual se emplean y adaptan las fases que se definen para el proceso investigativo. La gráfica 14, ilustra cómo se incorporan los sistemas de gestión de calidad en la investigación.



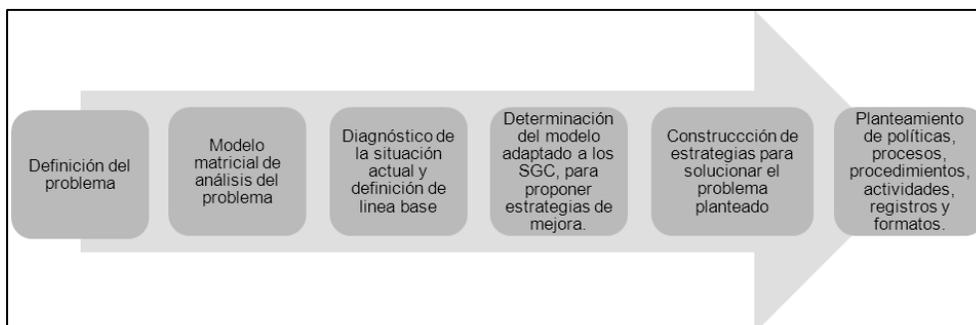
Gráfica 14. Ciclo PHVA, dentro del proceso de Atención al Cliente. Fuente: Ciclo PHVA, Demming. Modificado: Estudiante ejecutor del proyecto.

3.2.2. Métodos de análisis matriciales y flujos de análisis

Matriz DOFA: En el desarrollo del diseño metodológico se emplea la matriz de análisis DOFA, definida como referencia metodológica aplicable como herramienta utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica (Linares, 2014).

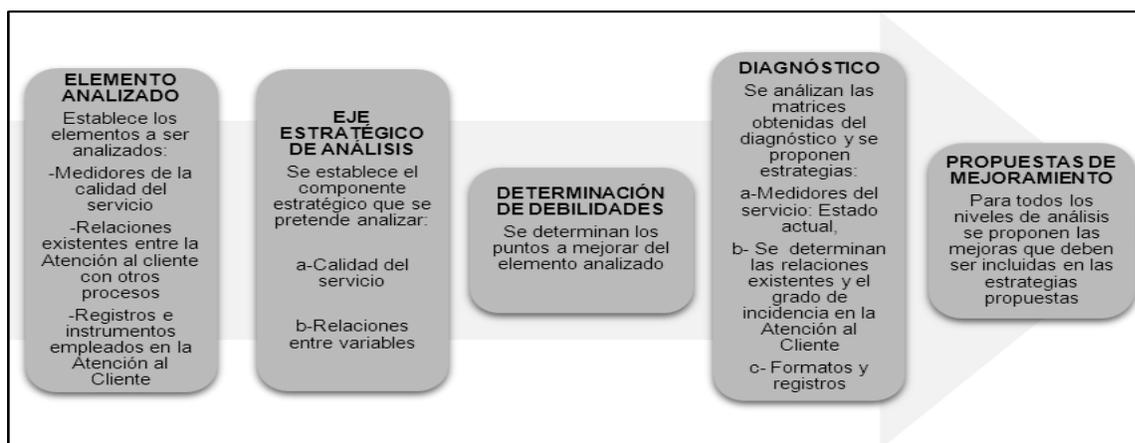
Diagrama de flujos: Se emplean en la etapa del diagnóstico y presentación de resultados. En este caso se desarrollan los flujos con el planteamiento de un problema, se analiza, se

obtienen resultados y se hacen propuestas de mejora, en la presentación de resultados. A medida que se construyen las matrices y se obtienen resultados, se hace necesario implementar flujos de análisis con los cuales se enlazan las fases, desde la selección de los parámetros y el planteamiento del problema hasta la propuesta de mejora a las debilidades encontradas mediante la implementación de estrategias. La gráfica 15 ilustra el proceso de aplicación de flujos de análisis en la investigación.



Gráfica 15. Flujo de análisis del diseño metodológico de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Para la presentación de resultados, se dividen los flujos de análisis en: Determinación final de falencias y determinación de estrategias, ambos con las siguientes etapas: 1. Elemento objeto del análisis, 2. Eje central de análisis, 3. Determinación de debilidades, 4. Diagnóstico y 5. Propuestas de mejoramiento. La gráfica 16 ilustra ambos flujos de análisis.

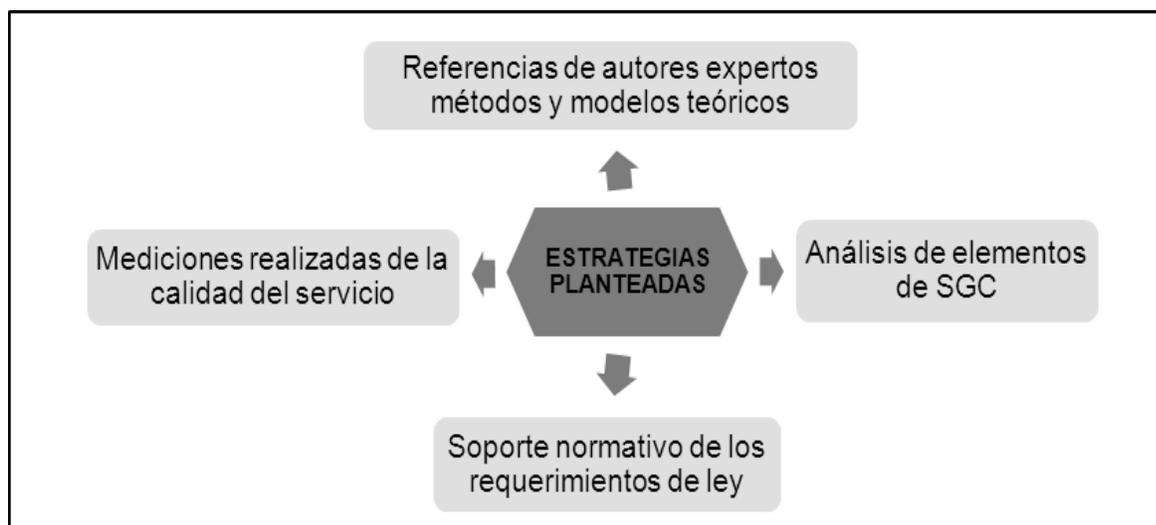


Gráfica 16. Flujo de análisis determinación final de debilidades para realizar propuestas de estrategias. Fuente: Elaboración propia.

Definición de estrategias: Como parte final de la investigación se proponen estrategias y políticas que buscan la mejora del área de la atención al cliente de la entidad. Las estrategias pueden ser definidas en relación con las políticas y premisas de la planeación, la naturaleza y el propósito de las estrategias y las políticas están estrechamente relacionadas, ambas dan dirección y actúan como marco para los planes, son la base de los planes operacionales y afectan a todas las áreas de la administración, definidas bien sea como, estrategia o políticas (Mintzberg y Quinn, 1997).

3.2.3. Validación de las estrategias propuestas

Para el proceso de validación de las estrategias se realizan análisis sustentados en las referencias de autores expertos, los seguimientos y mediciones de parámetros observados, los requerimientos normativos existentes y los análisis sujetos a los sistemas de gestión de calidad, que permitan soportar las estrategias propuestas. Gráfica 17.



Gráfica 17. Proceso de validación de las estrategias. Fuente: Elaboración propia.

3.3. Herramientas e instrumentos de la investigación

Herramientas

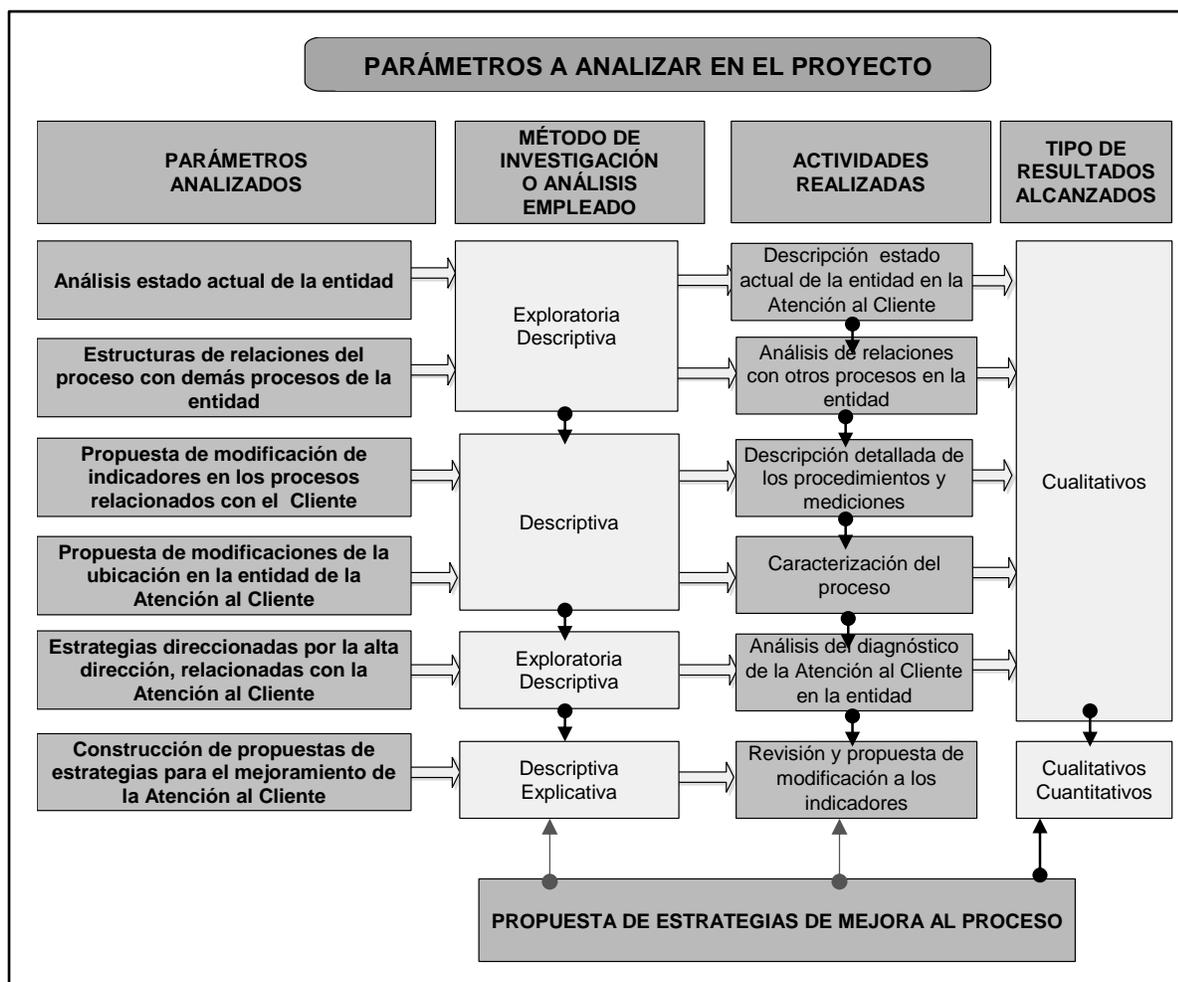
- Herramientas tecnológicas en la entidad. Se refiere al software que se maneja en la entidad y que son aplicados en los procesos en los cuales se interactúa con los clientes.
- Herramientas de consulta de la universidad. Se emplea la consulta de la base de datos de la Universidad Nacional.
- Herramienta documental de la entidad.
- Documentos del Sistema de Gestión de Calidad
- Normas técnicas de certificación de calidad.
- Manuales de la entidad.

Instrumentos

- Formatos y registros. Se refiere a los formatos o registros de la entidad que se emplean en los relacionados con la atención al cliente.
- Información arrojada por el software. Corresponde a la cuantificación o interpretación de datos o información que se procesa obtenida por los aplicativos tecnológicos de la entidad; que sirven como instrumentos de gestión, control o seguimiento a los procesos relacionados con la atención al cliente.
- Reportes de indicadores o de seguimiento, proporcionados por el sistema. Reportes que arrojan los aplicativos tecnológicos que contribuyen con la gestión, seguimiento y medición de los procesos que interactúan con los clientes. Existen varios reportes importantes que se implementan en esta investigación:
 - Reportes relacionados con los productos no conformes, reclamos, oportunidad de servicio, cantidad de reparaciones realizadas, del servicio de alumbrado público.
 - Reporte de correspondencia entrante y saliente de la entidad.
 - Reporte de control de términos de respuesta.

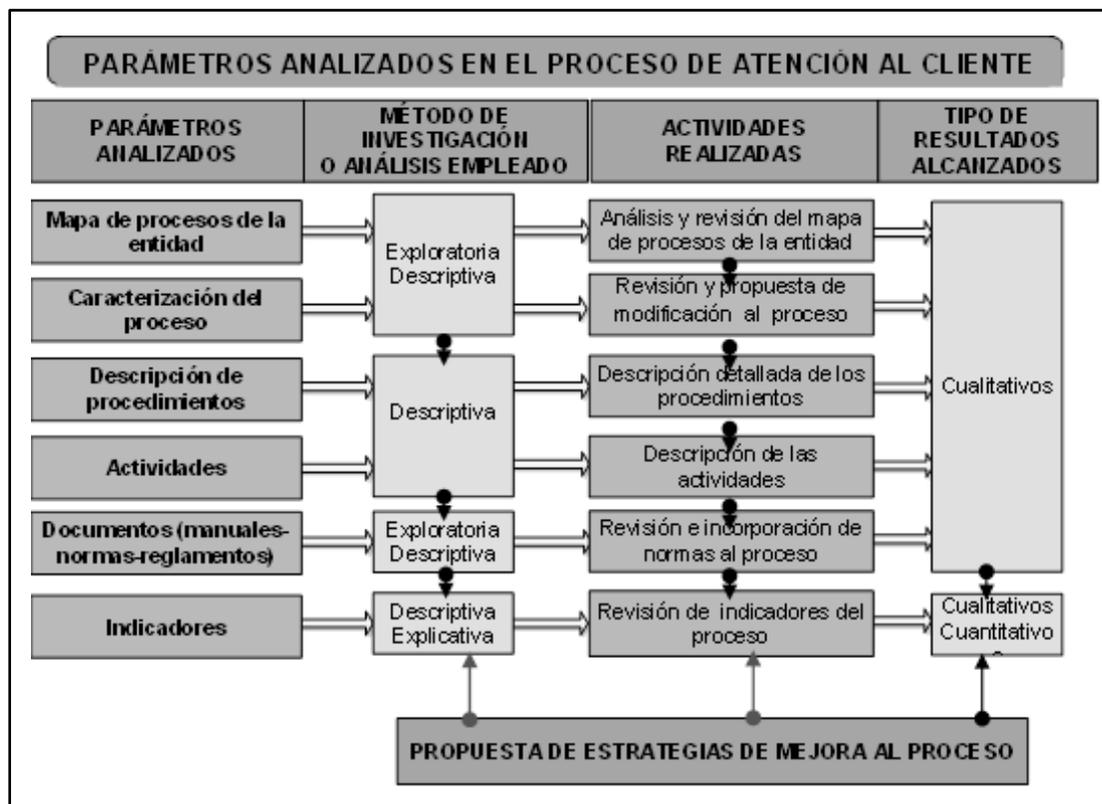
3.4. Determinación de parámetros analizados

Los análisis realizados en cada una de las etapas de la investigación, se hacen en dos niveles, primero la entidad y segundo el proceso de atención al cliente asociado con los demás procesos. Se seleccionan parámetros a revisar y analizar, se obtienen resultados de estos análisis que se clasifican en cualitativos o cuantitativos, según sea la variable analizada y el método o actividad aplicado. Los parámetros seleccionados incluyen componentes relacionados con los sistemas de gestión de calidad, la estructura de la organización y las relaciones presentes con la atención al cliente. La gráfica 18, ilustra los parámetros seleccionados hasta el tipo de resultado que se pretende alcanzar.



Gráfica 18. Parámetro a analizar en el proyecto. Fuente: Elaboración propia.

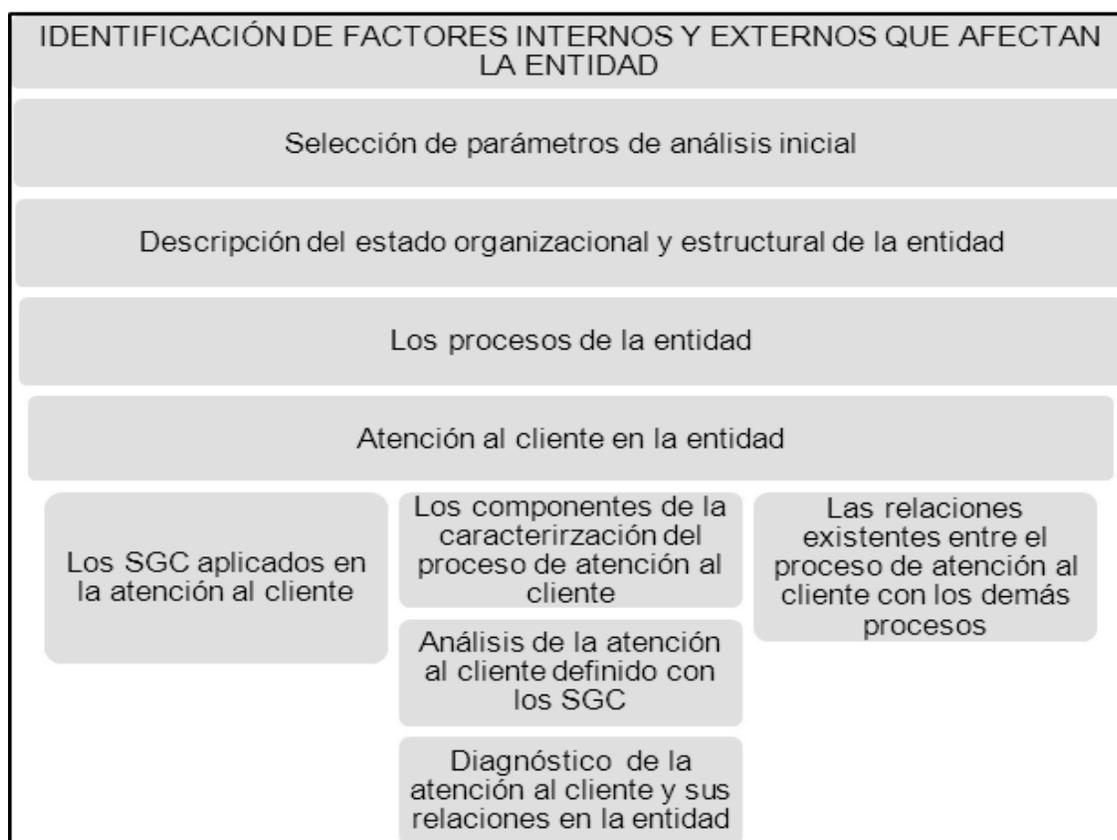
En el siguiente nivel de análisis, enfocado en el proceso de atención al cliente y sus relaciones en la entidad, se aplica el proceso anterior con otros parámetros, como se muestra en la gráfica 19.



Gráfica 19. Parámetros analizados en el proceso de Atención al Cliente. Fuente: Elaboración propia.

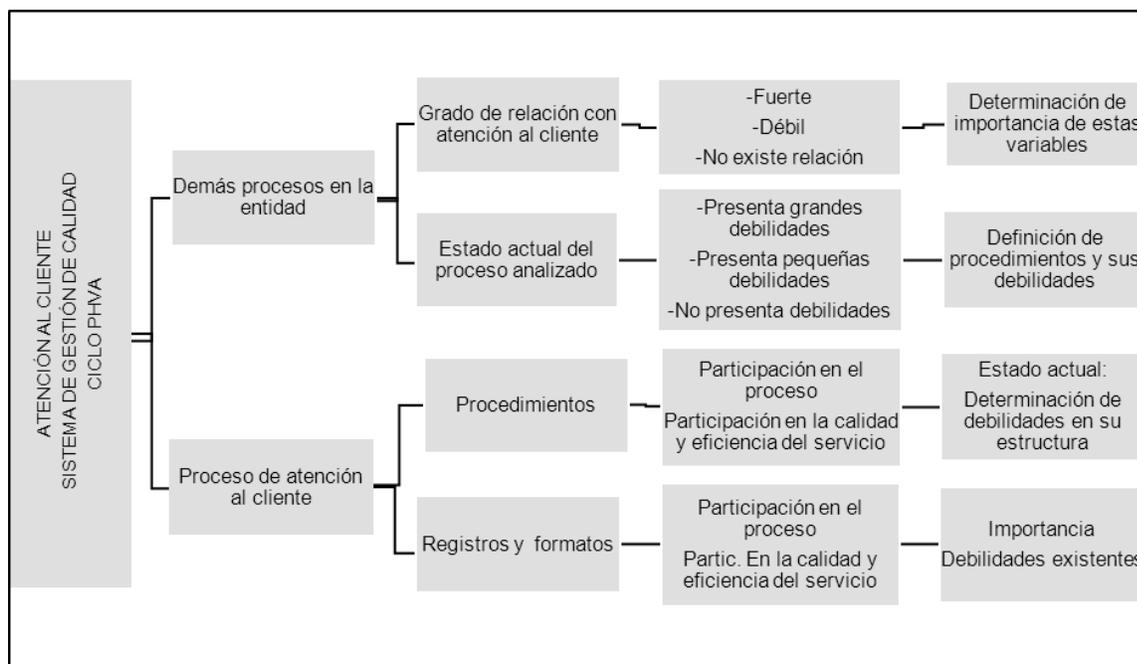
4. CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

El diagnóstico inicia con la revisión general del estado actual de la entidad para identificar parámetros con los cuales se detecten debilidades y amenazas relacionadas con el servicio, posteriormente se detalla en el proceso de atención al cliente y las relaciones de este con los demás procesos. La gráfica 20 presenta la estructura del análisis del diagnóstico.



Gráfica 20. Flujo de análisis del diagnóstico del proceso de Atención al Cliente. Fuente: Elaboración propia.

Se emplean cuadros o matrices de análisis con flujos de información y obtención de propuestas y productos, para estructurar estrategias, como acciones de mejora. El flujo de análisis empleado se expone en la gráfica 21.



Gráfica 21. Cuadro de análisis por comparación de parámetros empleando matrices. Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Aspectos del estado de la entidad

Se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad, como punto de partida para el diagnóstico y determinar elementos importantes para la identificación del problema general y de las debilidades que lo componen. La tabla 4, presenta la matriz de análisis DOFA empleada.

Tabla 4.

Matriz DOFA, INVAMA (2015).

	POSITIVO	NEGATIVO
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO	Maquinaria y equipo adecuado	Falencia en el manejo de los medios de comunicación
	Labores preventivas en la red	Falencias de control y seguimiento
	Estructura de atención de solicitudes de alumbrado público adecuada	Falta de estudio del mercado y estrategias de expansión
	Experiencia significativa	Falta de planeación
	Herramientas informáticas y tecnológicas	Ausencia de cultura de servicio
	Contact Center capacitado	Falencia en capacitaciones
		Problemas organizacionales
		Procedimientos no documentados
		Posición y estructura del proceso de atención al cliente
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ORIGEN EXTERNO	Empresa posicionada	Problemas climáticos
	Credibilidad de operación	Falta de precisión en las solicitudes de alumbrado público
	Red eléctrica eficiente	Clientes difíciles
	Amplio mercado para expandirse	Problemas técnicos
		Deterioro de las redes eléctricas
		Solicitudes de clientes extraordinarias
		Administración volátil

Fuente: Matriz Dofa, Ponce Talancón H., (2007). Modificado: Estudiante ejecutor del proyecto.

Revisando la matriz estructurada se obtienen diferentes parámetros de origen externo e interno que caracterizan el estado actual de la entidad y de la prestación del servicio. Los de origen externo, presentan amenazas que corresponden a situaciones muy técnicas, relacionadas con la posición geográfica de la ciudad, factores climáticos o el deterioro de la red de alumbrado

público que corresponden a circunstancias que si bien afectan la prestación del servicio y la satisfacción del cliente, deben ser mitigadas con acciones técnicas.

Amenazas como los clientes difíciles, solicitudes extraordinarias y administraciones volátiles, son elementos que se incluyen en el análisis de la prestación del servicio y deben ser abordadas como temáticas de la alta dirección.

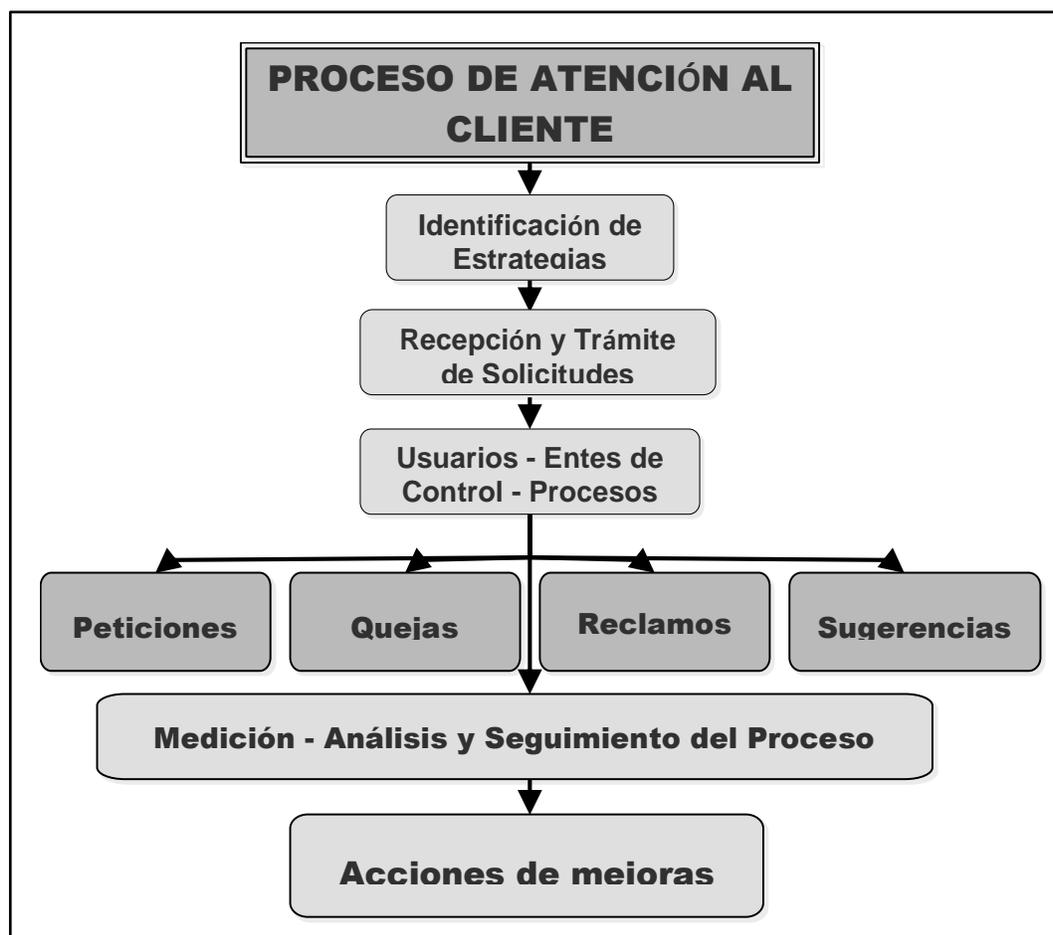
Empresa posicionada, credibilidad de operación, red eléctrica eficiente, amplio mercado para expandirse, son las oportunidades de la empresa y corresponden a componentes de marketing que deben ser conservadas en la entidad.

Haciendo referencia al nivel interno, en el cual se encuentran las mayores debilidades: Falencia en el manejo de los medios de comunicación, falencias de control y seguimiento, falta de estudio del mercado y estrategias de expansión, falta de planeación, ausencia de cultura de servicio, falencia en capacitaciones, problemas organizacionales, procedimientos no documentados, posición y estructura débil del proceso de atención al cliente; todas corresponden a problemas organizacionales y de estructura de la entidad que inciden en la atención al cliente por la afectación que tienen sobre la prestación del servicio. Para su análisis se incluyen como parte del diagnóstico determinando su posición bien sea en el proceso de atención al cliente o en otras áreas que de una u otra forma afecten la prestación del servicio.

Con relación a las fortalezas, maquinaria y equipo adecuado, labores preventivas en la red, estructura de atención de solicitudes de alumbrado público adecuada, experiencia significativa, herramientas informáticas y tecnológicas y contact center capacitado, se puede observar que estas fortalezas corresponden bien sea a componentes operativos de la entidad, imagen corporativa o factores de tercerización del servicio, en los cuales se debe trabajar para conservar los estándares de calidad alcanzados.

4.1.2. Estructura del proceso de Atención al Cliente

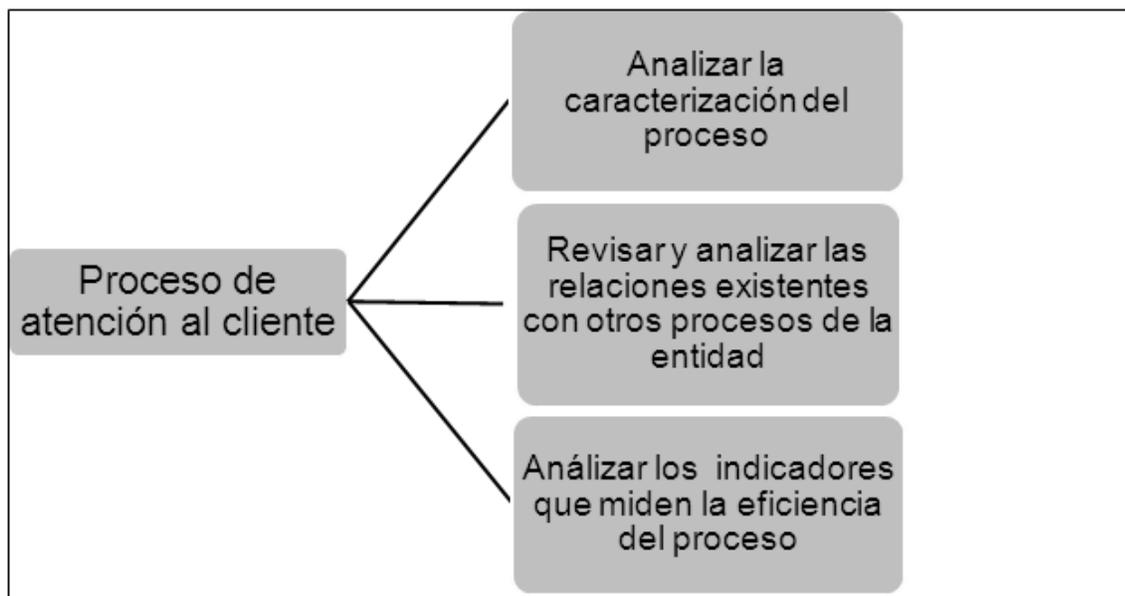
La caracterización del proceso de atención al cliente se fundamenta en las fases del sistema de gestión de calidad (Círculo de Demming) y se centra en dos procedimientos, la identificación de necesidades y la recepción y trámite de solicitudes; el primero está definido y caracterizado pero en la práctica no se evidencia su aplicación y el segundo relacionado con la recepción y trámite de solicitudes se encuentra incompleto, está definido y puesto en práctica, pero no se evidencian actividades de control y seguimiento, ni de rotulación y alistamiento como lo exige la ventanilla única y la gestión documental. La gráfica 22 ilustra el esquema de estructura actual de la Atención al Cliente.



Gráfica 22. Esquema actual de la atención al Cliente. Fuente: Elaboración propia.

4.2. Diagnóstico del estado actual del proceso

El diagnóstico se realiza definiendo tres fases: análisis de la estructura y caracterización del proceso, revisión y análisis de las relaciones existentes con otros procesos y análisis de indicadores y medidores de la calidad, tal como se muestra en la gráfica 23.

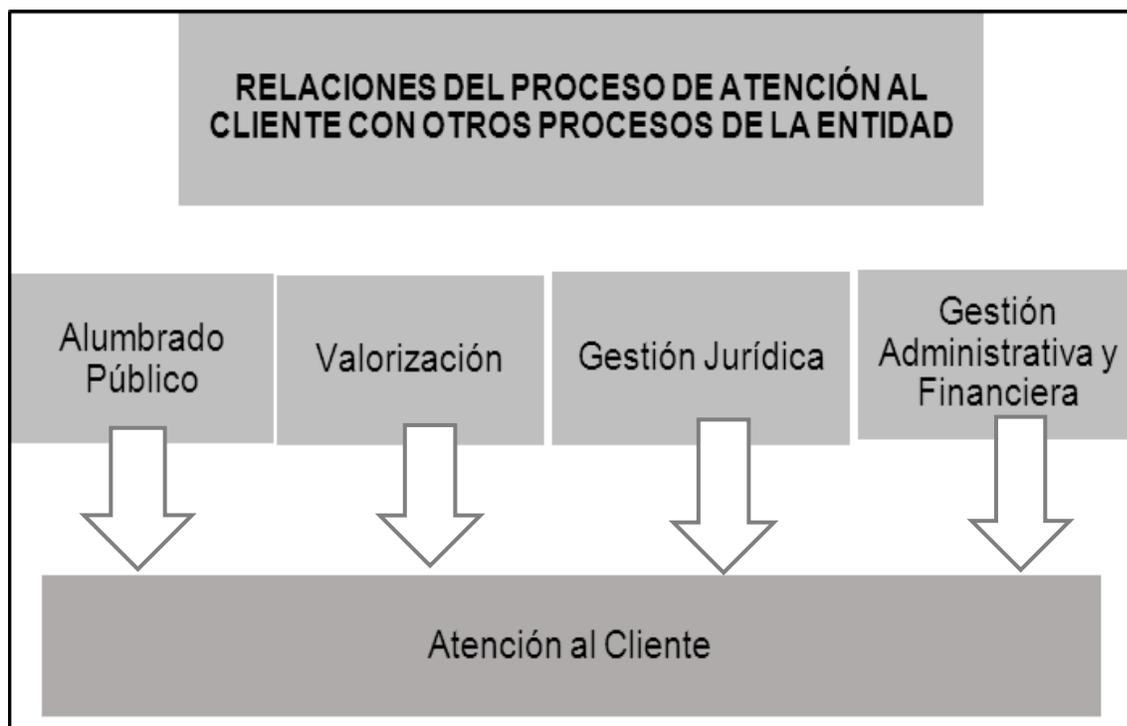


Gráfica 23. Estructura del análisis del proceso de Atención al Cliente. Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Relaciones de la Atención al Cliente con otros procesos de la entidad

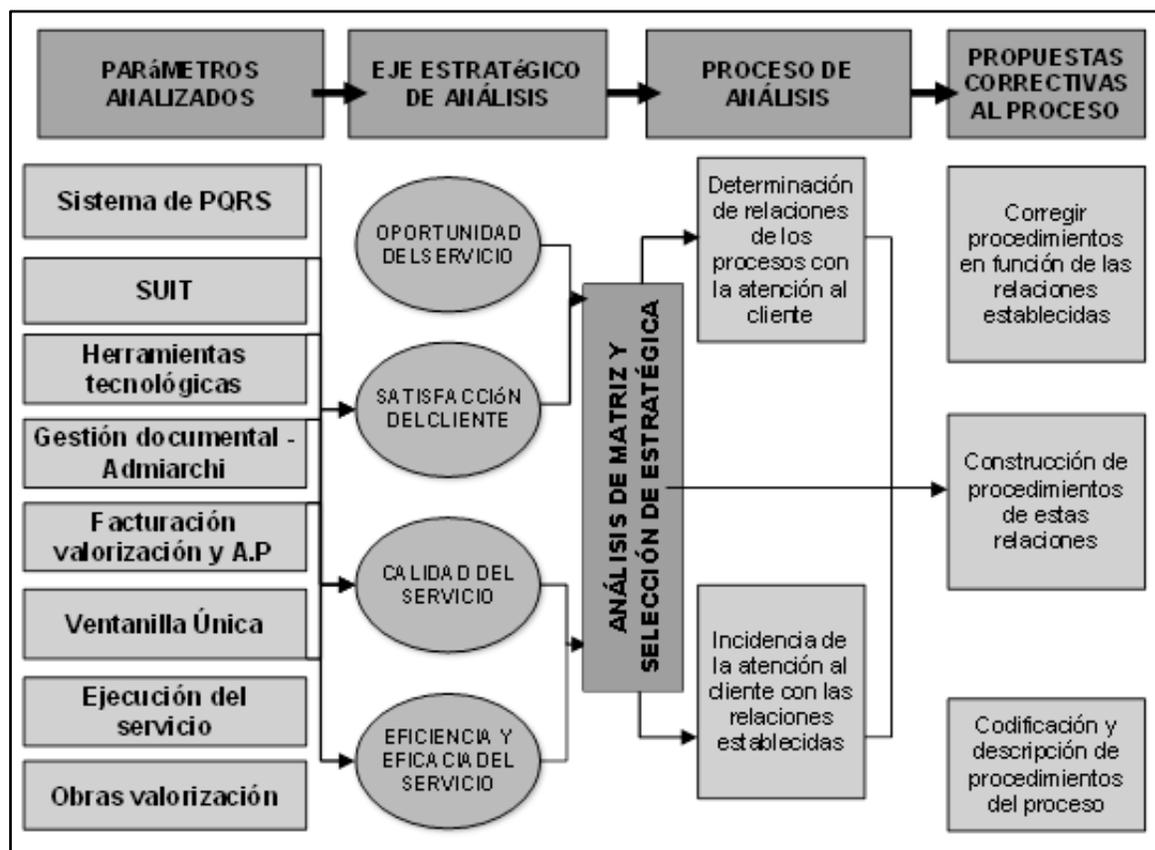
La atención al cliente en una entidad prestadora de servicios se convierte en una función transversal, que interactúa con todos los procesos. El análisis de sus relaciones es importante para la propuesta de mejoras en esta área.

Para el caso del INVAMA la influencia de la atención al cliente con los procesos misionales, alumbrado público y valorización se evidencia, sin embargo en este análisis se detecta la ausencia de procedimientos o actividades que establezcan la relación del proceso de atención al cliente con los procesos de apoyo. El esquema se presenta en la gráfica 24.



Gráfica 24. Estructura de relaciones actuales de la Atención al Cliente con los demás procesos.
Fuente elaboración propia.

Mediante la aplicación de matrices de análisis se establecen las relaciones de parámetros desde varias instancias como son la calidad del servicio, la determinación de debilidades y fortalezas, que forman parte del diagnóstico, a partir de las cuales se proponen soluciones. La gráfica 25 presenta el flujo de análisis realizado a partir de los parámetros analizados hasta las acciones correctivas propuestas a las deficiencias identificadas.



Gráfica 25. Matriz de análisis de las relaciones del proceso de atención al cliente con otros procesos. Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones existentes entre el proceso de Atención al Cliente con los demás procesos de la entidad no están definidas, la estructura de éste se basa en los procedimientos misionales presentando falencias de correlación, competencias y funciones con los procesos de apoyo. Los procesos cumplen con cerrar el ciclo aunque de manera inadecuada, y en el mapa de procesos estos enlaces o relaciones no se encuentran caracterizados en la atención al cliente. La tabla 5 ilustra lo descrito.

Tabla 5.

Detalle de las relaciones del proceso de Atención al Cliente con otros procesos de la entidad.

PROCESO/ VARIABLES	OPORTUNIDAD DEL SERVICIO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CALIDAD DEL SERVICIO	EFICIENCIA Y EFICACIA DEL SERVICIO	FUNCIONES DE ATENCIÓN AL CLIENTE	INDICADORES Y MEDICIONES
Contact center, geolúmina y centro de control	Precisión en la toma de información, tiempo de programación de solicitudes y permanente seguimiento a las solicitudes	Verificación telefónica y encuestas de satisfacción	Verificación telefónica y en campo de la calidad del servicio y del recibo de la respuesta a las solicitudes	Suministro correcto de la información	Supervisión contrato de Contact center, verificaciones telefónicas y en campo crear conciencia en los operarios de la importancia de ejecutar el proceso de manera adecuada utilizando las herramientas (Modificación de elemento, Reasignar denuncia, Ingresar las reparaciones en línea, Llamar al usuario en caso de duda.	Cantidad solicitudes verificadas/ cantidad solicitudes recibidas
Sistema de pqrs	Precisión en la toma de información y permanente seguimiento a las solicitudes	Facilita la realización de solicitudes, brinda trazabilidad y transparencia en la gestión de las mismas	Practicidad en los trámites, respuestas oportunas	Confiabilidad del sistema y adecuada clasificación de las solicitudes	Administrar el Sistema	Cuántas solicitudes de cada trámite o servicio/cantidad solicitudes recibidas

PROCESO/ VARIABLES	OPORTUNIDAD DEL SERVICIO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CALIDAD DEL SERVICIO	EFICIENCIA Y EFICACIA DEL SERVICIO	FUNCIONES DE ATENCIÓN AL CLIENTE	INDICADORES Y MEDICIONES
Suit	Tramites actualizados y racionalizados	Información precisa de acceso a los trámites y servicios de la entidad	Estandarización de la información	Transparencia en la información	Administrar el Sistema	Cantidad de trámites inscritos resueltos
Gestión documental – admiarchi	Permanente seguimiento a las solicitudes y la gestión de las mismas	Trazabilidad en la información y seguimiento a la respuesta a las mismas	Archivo de solicitudes y debida codificación	Orden en la correspondencia entrante y saliente	Seguimiento y control a la documentación interna y externa velando por el debido proceso	Tiempos de respuesta establecidos /tiempo de respuesta
Facturación valorización y a.p	Entrega oportuna de la facturación y confiabilidad de la información de dirección y cliente	Verificación del recibo de las facturas	Verificación del correcto envío de facturas	Envío oportuno	Seguimiento al envío de la facturación	Reclamos de facturación
Ventanilla única	Tiempos de ingreso de la información y tiempo de respuesta	Recepción adecuada de correspondencia	Correcta recepción de solicitudes, codificación de las mismas y verificación recibo de correspondencia	Control y seguimiento	Establecer controles y parámetros para la debida recepción de la correspondencia, la correcta incorporación de la misma al sistema y el adecuado envío de las respuestas a las solicitudes.	Cantidad de correspondencia entrante y saliente

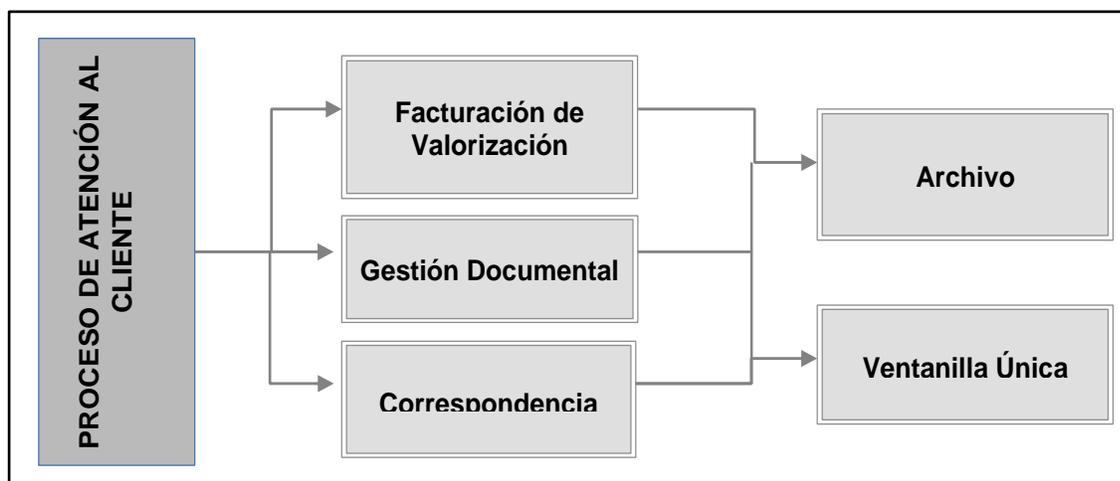
PROCESO/ VARIABLES	OPORTUNIDAD DEL SERVICIO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CALIDAD DEL SERVICIO	EFICIENCIA Y EFICACIA DEL SERVICIO	FUNCIONES DE ATENCIÓN AL CLIENTE	INDICADORES Y MEDICIONES
Ejecución del servicio	Aplica en todo el proceso	Indicadores de satisfacción	Indicador de producto no conforme	Adecuada ejecución del servicio	Realizar labores de seguimiento mediante herramientas y procedimientos estructurados	Reclamos y productos no conforme del servicio
Obras valorización	Aplica en todo el proceso	Indicadores de satisfacción	Indicador de producto no conforme	Adecuada ejecución del servicio	Realizar la medición de la percepción de las obras post – ante	Satisfacción

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describen las relaciones detectadas entre el proceso de atención al cliente con otros elementos de la entidad caso de estudio:

Herramientas Tecnológicas. Actualmente el INVAMA cuenta con dos aplicativos tecnológicos relacionados con la gestión de solicitudes de la comunidad que son: Admiarchi que es un Sistema de administración de archivo y gestión documental y Geolúmina que es una solución tecnológica basada en un sistema de información, que permite a empresas administradoras de alumbrado público tomar decisiones estratégicas que apunten al crecimiento y a una mayor rentabilidad de la organización (Sigma, 2015).

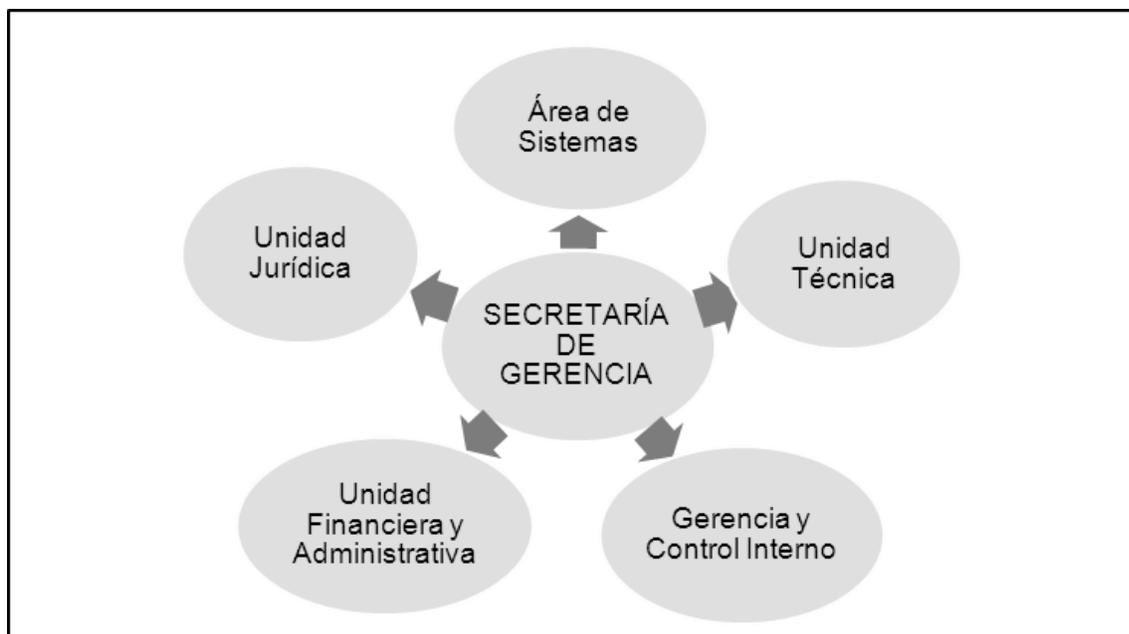
Facturación, despacho de correspondencia y gestión documental. Representan aspectos importantes relacionados con la Atención al Cliente, la entidad cuenta con las herramientas de gestión de estos aspectos pero no son claras las relaciones existentes con el proceso de atención al cliente. La gráfica 26 muestra el flujo de análisis definido para detectar estas relaciones como parte de este diagnóstico.



Gráfica 26. Relaciones de la Atención al Cliente con la facturación, correspondencia y gestión documental. Fuente: Elaboración propia.

Facturación y correspondencia. De estos aspectos no existen relaciones documentadas y estructuradas con el proceso de atención al cliente, la distribución de la facturación y correspondencia relacionada con los oficios generados en la entidad están incluidas en una contratación de mensajería externa. No se tienen elementos de seguimiento claros a la gestión de estas actividades y si bien están definidos desde el área administrativa, deberían existir procedimientos de seguimiento y control de esta gestión, orientados al mejoramiento de la atención del cliente externo:

- a. **Ventanilla única:** Este procedimiento no está estructurado, en la entidad se cuenta con un procedimiento que se limita a la recepción de correspondencia por parte de la secretaria de gerencia quien distribuye los documentos para las diferentes dependencias. En la gráfica 27 se presenta el funcionamiento de proceso en la entidad.



Gráfica 27. Dependencias receptoras de la Ventanilla Única. Fuente: Elaboración propia.

Alumbrado Público. El proceso de atención al cliente se encuentra definido desde la estructura de esta relación, a partir de la recepción de la solicitud, ejecución, seguimiento y medición de la satisfacción del cliente. Se tienen parámetros a mejorar en seguimiento e indicadores, que se deben analizar y estructurar de mejor forma, pero dentro del marco general la estructura relacionada con estos aspectos presenta fortalezas, a partir de las cuales se deben generar las demás relaciones con otros procesos.

Gestión Jurídica. Cobros coactivos y persuasivos. En lo relacionado con este aspecto existen grandes falencias en la ejecución de este procedimiento, se deben proponer estrategias desde la atención al cliente que fortalezcan y brinden continuidad a la ejecución del mismo y permita realizar una gestión que genere resultados positivos en el recaudo de cartera.

Levantamiento de Gravámenes. Es un procedimiento de levantamiento de la obligación inscrita sobre el predio que impide la realización de cualquier trámite en registro de instrumentos públicos, por lo que se propone realizar una estrategia en donde una vez un predio se encuentre a paz y salvo se envíe a la Oficina de Registro el oficio de levantamiento de la medida, sin

necesidad de que el usuario lo solicite, así mismo se propone enviar todos los oficios de los predios que se encuentren a paz y salvo y no se les haya levantado el gravamen, con el fin de ser proactivos en las necesidades de nuestros contribuyentes y prestar un mejor servicio.

Notificación Obras de Valorización. Es un procedimiento en el que se les brinda a los propietarios de los predios beneficiados con una obra de valorización la información correspondiente al proyecto y se notifica de su contribución en el mismo. Se realizan campañas de difusión masivas para la citación a esta actividad.

Valorización. Los procesos de valorización contienen un importante componente social que requiere de una comunicación continua y reuniones de socialización con los propietarios de los predios ubicados dentro de la zona de influencia determinada para la construcción de un proyecto. Actualmente estas actividades se realizan de manera ordenada, pero no se muestra una estructura general de los mismos dentro del proceso de Atención al Cliente, aunque posee un alto contenido de medios de comunicación, uno de los enfoques principales debe estar orientado hacia la Atención al Ciudadano, algo que no se presenta actualmente como actividad o procedimiento dentro del proceso de Atención al Cliente.

Juntas de Representantes de Propietarios. Según los estatutos de la entidad, todo proyecto de valorización debe conformar una junta de representantes de propietarios para la toma de decisiones. La participación de la Atención al Cliente en dichas juntas se evidencia en la práctica, pero no se encuentra involucrada en la caracterización del proceso, adicionalmente se evidencian falencias en los parámetros de seguimiento y control de las actividades relacionadas con este procedimiento.

Análisis de Indicadores de Gestión. En el proceso existen indicadores relacionados con la gestión en la ejecución del servicio y la satisfacción del usuario, no existen indicadores que midan la gestión del proceso de Atención al Cliente y su intervención en los demás procesos, así mismo faltan elementos de medidas y comparativos con líneas bases que definan metas a alcanzar y mediciones de la calidad del servicio.

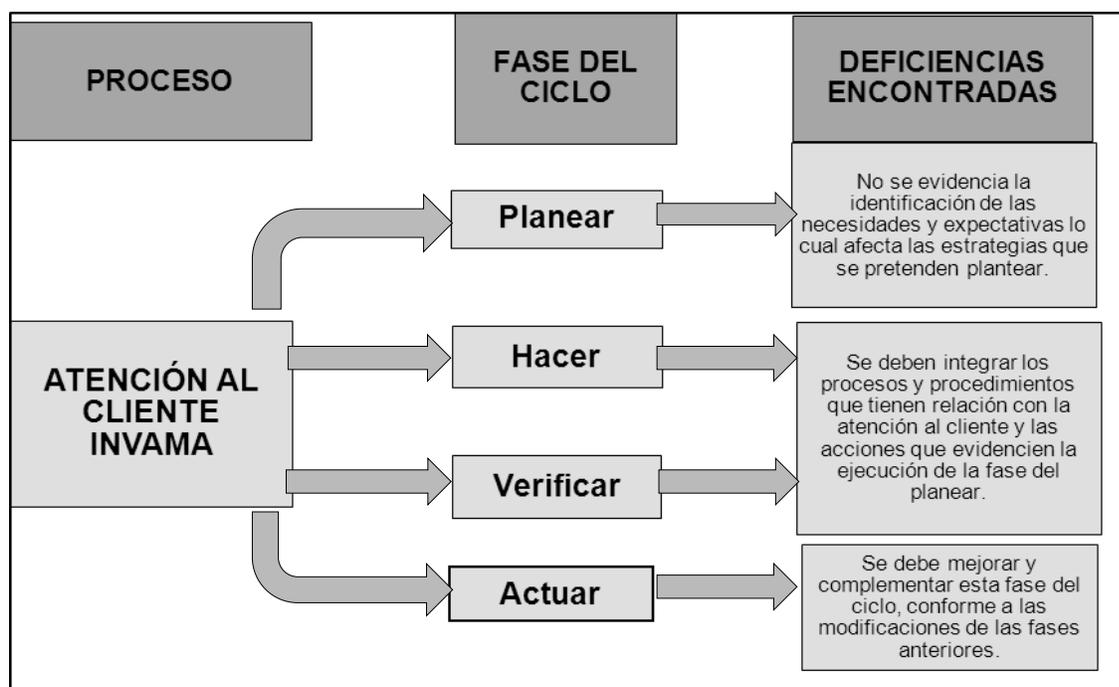
Medios de Comunicación. Las relaciones que se presentan con este aspecto son vitales para ejecutar una eficiente Atención al Usuario, en la práctica se dan, pero en el proceso no se describen, caracterizan, ni estructuran elementos o parámetros que establezcan las relaciones existentes.

Canales de comunicación externos. Los canales de comunicación externos se encuentran relacionados con todos los trámites de atención al ciudadano, en la entidad se presentan los medios telefónico y electrónico, los cuales se deben mejorar e incorporar otros adicionales que procuren generar un contacto directo con la comunidad. El medio telefónico se emplea de manera adecuada a través del Contact Center y en el medio electrónico se requiere de un trabajo fuerte que mejore el uso del correo, las redes sociales, la página web y las herramientas involucradas en esta última.

Canales de comunicación internos. Los canales de comunicación internos se relacionan con las herramientas tecnológicas existentes en la entidad como son: Admiarchi, Impuestos Plus y Sicodoc; se evidencian debilidades en su manejo y no se cuenta con actividades de seguimiento y control de estas herramientas y de análisis de la información allí consignada.

4.2.2. Diagnóstico del proceso de Atención al Cliente desde Sistemas de Gestión de Calidad

Los Sistemas de Gestión de Calidad conforman un componente importante en la estructura de cualquier proceso, basados en las fases del ciclo PHVA. En la gráfica 28, se representa el esquema del análisis realizado en el cual se incluyen los Sistemas Gestión de Calidad, para todos los componentes del análisis.



Gráfica 28. Los componentes del autocontrol en el proceso de Atención al Cliente. Fuente: Elaboración propia.

A partir del proceso de Atención al Cliente, eje del análisis, se procede a revisar y analizar los componentes del ciclo PHVA, posteriormente se proponen las posibles soluciones a las situaciones encontradas; orientadas en los siguientes aspectos:

Aspectos generales del proceso de atención al cliente

Descripción de los procedimientos y actividades. En el proceso se describen los siguientes procedimientos: identificación de estrategias, el cual está a cargo del grupo directivo y no se evidencia su aplicación; recepción y trámite de PQRS, los cuales establecen que el seguimiento y control está a cargo del responsable de cada proceso, existiendo dualidad en las responsabilidades e incumpliendo con los parámetros legales vigentes; y medición, análisis y seguimiento del proceso, el cual se limita a la ejecución de encuestas de satisfacción, presentando falencias en su estructura y definición, y por lo tanto en la ejecución del mismo.

Registros empleados. El proceso de atención al cliente cuenta con los siguientes registros: Atención de solicitudes de mantenimiento, asignación de solicitudes de mantenimiento, control de entrega de planillas, reporte de reclamos de facturación, libro radicador de correspondencia entrante a la organización, recursos de reposición y libro radicador de correspondencia entrante a las dependencias. De los cuales se evidencia que no se hace uso de la mayoría y en cambio se presenta la falta de otros formatos o registros de seguimiento y control.

Documentos normativos incluidos en el proceso. Las exigencias de normas y reglamentarias de las leyes actuales, que rigen las entidades prestadoras de servicios públicos y específicamente en Alumbrado Público y Valorización, están descritas en la bibliografía complementaria de esta investigación y la mayoría no se evidencian en el proceso eje de estudio.

Solicitudes y trámites de la entidad. Las solicitudes que se reciben en la entidad son: Reclamos de facturación de valorización, Reclamos tarifa alumbrado público, Daños, Reclamos y productos no conforme de alumbrado público, Instalaciones nuevas alumbrado público, Modificación información catastral, Recursos de reposición de valorización, Certificados de paz y salvos valorización, Levantamiento de gravamen, Acuerdos de pago, Certificaciones pensionales, Certificados labores, Certificados de retenciones, Pagos, Recibo insumos, Quejas de atención y Capacitaciones, y no todos se encuentran documentados con los respectivos responsables y actividades definidas.

Las fases del ciclo de gestión de calidad en la entidad

Fase del Planear: Se presentan debilidades en la estructura del proceso y en las relaciones con otros procesos de la entidad, en el organigrama actual no se observa posicionada la atención al cliente como componente estratégico de la entidad y en el mapa de procesos sucede lo mismo. No se cuenta con elementos de identificación de necesidades y expectativas, ni elementos de construcción de procedimientos que pretendan la ejecución de estrategias. La tabla 6, presenta los parámetros analizados en esta fase.

Tabla 6.

Proceso de análisis diagnóstico Atención al Cliente, Fase Planear.

PROCESO INVOLUCRADO	ESTADO ACTUAL	LÍNEA BASE	PROPUESTA	HERRAMIENTAS Y DOCUMENTOS EMPLEADOS	PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EJECUTAR E IMPLEMENTAR
Todos los procesos de la entidad	Organigrama actual de la entidad	Organigrama Institucional actual	Organigrama Institucional incluyendo propuesta de reubicación de atención al cliente	Documento de gestión de calidad de la entidad, organigrama	Organigrama modificado
Todos los procesos de la entidad	Mapa de procesos actual de la entidad	Mapa de procesos de la entidad actual	Definición y codificación del proceso de atención al cliente y los procedimientos propuestos	Documento de gestión de calidad de la entidad, mapa de procesos	Modificación proceso e inclusión de los procedimientos que tienen que ver con el cliente
Atención al Cliente y Control de Gestión	Informes periódicos del Contact Center e Indicadores y Reportes de los software	Información de gestión de atención al cliente	Establecer dentro del proceso actividades de construcción de planes e informes de gestión que permitan analizar y plantear los correctivos pertinentes.	Documento de gestión de calidad, caracterización del proceso de atención al cliente, informes periódicos del contact center y reportes de los software.	Definir en el proceso de atención al cliente la construcción de informes y planes y su periodicidad relacionados con la gestión de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del Planear

1. Definición y estado actual del proceso:

- En la caracterización del proceso y descripción de las actividades no se evidencian procedimientos de análisis y la interacción con otros procesos.
- No se tienen en cuenta lineamientos que den cumplimiento a las normas establecidas por la ley antitrámites, transparencia y el plan anticorrupción.
- La ubicación y estructura del proceso en la entidad, lo enmarca como un componente operativo y no lo integra como parte de la gestión y control de la alta dirección.

2. Registros y Herramientas del proceso:

- Las herramientas y registros empleados en el proceso, requieren de modificaciones y creación de otros nuevos para ser implementados en los procedimientos y trámites en los que hace falta seguimiento y control.
- No existen manuales o instructivos que sirvan de guía a los funcionarios y estandaricen la forma de dar respuesta a las solicitudes y trámites, y la manera de interactuar con los clientes.

3. Cumplimiento de la normatividad del SGC:

- La entidad tiene en los sistemas de gestión de calidad los elementos relacionados con la normas que la rigen, pero en la aplicación y estructura del proceso de atención al cliente no se evidencian las leyes, normas y manuales exigidos, como son el plan anticorrupción, ley antitrámite, ley de transparencia, manual para la construcción de protocolos, guía para la identificación de usuarios en las entidades públicas y manual para la comunicación con los clientes multicanales, entre otros.

- No se encuentra definido claramente el ciclo PHVA en la caracterización del proceso y la descripción de los procedimientos y actividades no son claras y suficientes, tanto en los documentos del sistema de gestión de calidad, como en los soportes que evidencian su aplicación.
- Como es un ciclo que se cierra en la fase del planear, se debería contar con productos provenientes de la gestión del proceso y de las acciones correctivas desprendidas del actuar, e informes de gestión que permitan analizar el estado del proceso de atención al cliente y de los procesos y procedimientos que guarden alguna relación con este.

Fase del Hacer

Los trámites o solicitudes que se realizan en el interior de la entidad, presentan limitaciones por la subutilización de herramientas tecnológicas que permiten agilizarlos. Por otra parte no se evidencia procedimientos relacionados con el hacer que involucren el cliente interno y su participación en el proceso, ni actividades de sensibilización y retroalimentación que enriquezcan la gestión del proceso de atención al cliente y generen cultura de servicio. La tabla 7, presenta los parámetros analizados en esta etapa del ciclo.

Tabla 7.

Proceso de análisis diagnóstico Atención al Cliente, fase Hacer.

PROCESO INVOLUCRADO	ESTADO ACTUAL	LÍNEA BASE	PROPUESTA	HERRAMIENTAS Y DOCUMENTOS EMPLEADOS	PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EJECUTAR E IMPLEMENTAR
Atención al cliente, Sistemas de información	Solo se tiene la caracterización del proceso de atención al cliente	Trámites y servicios (Procedimientos actuales)	Construcción caracterización del proceso, procedimientos y actividades	Documento de gestión de calidad de la entidad, caracterización del proceso de atención al cliente	Construcción procedimientos de Atención al Cliente faltantes, Actualización y mejoramiento caracterización del proceso.
Todos los procesos de la entidad	Mapa de procesos y caracterización del proceso de atención al cliente	Estado Actual de Atención al cliente y sus correlaciones con los demás procesos de la entidad	Establecer y proponer la ubicación y descripción del proceso en el mapa de procesos de la entidad	Documento de gestión de calidad de la entidad, caracterización del proceso de atención al cliente	Definir en el mapa de procesos la relación e intervención del proceso de atención al cliente con los demás procesos de la entidad.
Atención al cliente, alumbrado público y Valorización	Indicadores de los software e informes periódicos de atención de solicitudes de la comunidad	Definición actual de indicadores empleados en ejecución del servicio y atención al cliente	Modificación y estructuración de indicadores de atención al cliente y ejecución del servicio y construcción de herramientas para el control y seguimiento de los procedimientos relacionados con la atención del cliente	Informes y reportes de indicadores del aplicativo Geolúmina. Documento de gestión de calidad, caracterización del proceso de atención al cliente	Análisis de los indicadores existentes, construcción de indicadores y modificación de los actuales. Construcción de herramientas de control y seguimiento a los procedimientos relacionados con los clientes.

PROCESO INVOLUCRADO	ESTADO ACTUAL	LÍNEA BASE	PROPUESTA	HERRAMIENTAS Y DOCUMENTOS EMPLEADOS	PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EJECUTAR E IMPLEMENTAR
Atención al cliente, Gestión tecnológica	Herramientas Tecnológicas, no se tienen las descripciones de los procedimientos y actividades	Administración actual de las herramientas informáticas	Construcción de manuales y descripción de procedimientos relacionados con la administración de las herramientas informáticas relacionadas con la atención al cliente	Documento de gestión de calidad, caracterización del proceso de gestión tecnológica, información de los aplicativos tecnológicos	Construcción de manuales de operación y administración de las herramientas tecnológicas, descripción de procedimientos del manejo de las herramientas tecnológicas relacionadas con la atención al cliente.
Atención al cliente	No se tiene un protocolo de atención al cliente	Ausencia de un protocolo de atención al cliente	Construir el protocolo de atención al Cliente	Documento de gestión de calidad de la entidad, caracterización del proceso de atención al cliente	Construcción protocolo de Atención al Cliente
Atención al cliente, alumbrado público y Valorización	No se tienen definidos elementos de cultura del servicio	Ausencia de Cultura de Servicio	Realizar campañas internas para interiorizar la cultura del servicio en la entidad.	Trámites y servicios y Benchmarking con casos de éxitos.	Ejecución de campañas internas de interiorización de la cultura del servicio.
Atención al cliente, gestión documental, canales de comunicación, gestión tecnológica	Se tiene las herramientas y se implementan, pero no se tienen debidamente documentados	Canales de interacción con el cliente actuales	Proponer y estructurar estrategias de acercamiento al cliente	Documento de gestión de calidad, caracterización del proceso de atención al cliente, informes entregados por el Contact Center, análisis canales de comunicación	Construir estrategias de contacto directo con el cliente

PROCESO INVOLUCRADO	ESTADO ACTUAL	LÍNEA BASE	PROPUESTA	HERRAMIENTAS Y DOCUMENTOS EMPLEADOS	PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EJECUTAR E IMPLEMENTAR
Atención al cliente, gestión documental, sistemas estratégicos de calidad	No se evidencia el cumplimiento total del cuadro normativo actual	Marco normativo de atención al cliente actual	Establecer estrategias de cumplimiento del marco normativo actual	Documento de gestión de calidad, caracterización del proceso de atención al cliente, documento oficial de ley antitrámite, anticorrupción, y transparencia	Construir un documento en donde se identifique claramente la normatividad que rige la atención al cliente en entidades oficiales y a partir de este crear estrategias para el cumplimiento de las mismas.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del Hacer

1. Existen trámites que no se encuentran documentados como por ejemplo:
 - Devolución de dineros por reclamación en el cobro de la tarifa del impuesto de alumbrado público.
 - Modificación, devolución y exoneración de cobros de contribución por valorización.
 - Certificación laboral y pensional.
 - Certificados de retención en la fuente.
 - Certificados de paz y salvos.
 - Facturación de contribución por valorización
 - Pagos a contratistas y proveedores.
2. Se presentan ausencias de campañas y estrategias de sensibilización y culturización de servicio al cliente.
3. No existen estrategias para la identificación de necesidades y expectativas de los clientes.

4. Se presenta subutilización de las herramientas informáticas y de los canales o medios de comunicación internos y externos que permita mejorar la comunicación y realizar de manera más eficiente los trámites.

Fase del Verificar

Su descripción es limitada, no incluye en su estructura componentes de supervisión, seguimiento y control, y evaluación a la gestión del proceso de atención al cliente, las verificaciones realizadas corresponden a la gestión telefónica con la cual se mide la satisfacción del cliente y la ejecución del servicio de alumbrado público, pero no se tienen en cuenta en esta etapa de verificación y control las demás instancias asociadas con la atención al cliente. En la Tabla 8 se ilustra lo expuesto.

Tabla 8.

Proceso de análisis diagnóstico Atención al Cliente. Fase Verificar.

PROCESO INVOLUCRADO	ESTADO ACTUAL	LÍNEA BASE	PROPUESTA	HERRAMIENTAS Y DOCUMENTOS EMPLEADOS	PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EJECUTAR E IMPLEMENTAR
Atención al cliente, Aplicativos informáticos y Gestión Documental	No se tienen procedimientos estructurados que defina esta fase	Verificación telefónica y en campo	Construir el procedimiento de ventanilla única y estrategias de seguimiento y control a la verificación telefónica y en campo	Documento de gestión de calidad, caracterización del proceso de atención al cliente, informes entregados por el Contact Center, información del aplicativo Admiarchi	Construir un manual de manejo de ventanilla única y crear estrategias de control y seguimiento a la correspondencia entrante y saliente y al proceso de verificación.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del Verificar

1. Relación del proceso de atención al cliente con otros procesos de la entidad:

- No se identifican las relaciones de este proceso con el proceso de facturación y correspondencia (mensajería), gestión documental, paz y salvos, reclamos en el cobro de la tarifa de alumbrado público, modificación, devolución y exoneración de cobros de contribución por valorización, cobros coactivos y persuasivos, pagos a contratistas y proveedores entre otros, que permita realizar seguimiento y control desde la Atención al Cliente.
- No es clara la participación de la Atención al Cliente en el análisis y seguimiento del producto no conforme y los reclamos.
- Como se evidencia en la página web del proveedor del sistema Admiarchi, en la entidad se subutiliza esta herramienta dado que existen falencias en la aplicabilidad de algunos de los beneficios que ofrece el sistema, como son:
 - Falencias en el seguimiento y control de las solicitudes recibidas, ya que no se cuenta con una persona que realice el monitoreo y control de las respuestas emitidas, con el fin de que se formulen respuestas claras, amables, oportunas y completas. Lo anterior debido a que no existen parámetros y protocolos que estandaricen la correspondencia saliente y que defina que documentos y requerimientos se le pueden exigir a los usuarios.
 - La localización y consulta de los documentos se ve entorpecida por la ausencia de parámetros definidos en la manera de nombrar los documentos en el sistema, y clasificarlos en los expedientes correspondientes.
 - No se utiliza la opción de generar reportes de seguimiento y estadísticas a nivel de área o individual, para detectar las falencias e implementar las acciones correctivas correspondientes.

2. Los indicadores de atención al cliente se encuentran definidos como una medida de la satisfacción del cliente externo con el Alumbrado Público sin tener en cuenta las demás áreas de la entidad.

3. No se evidencian indicadores medidores de la gestión del proceso de Atención al Cliente.

Fase del Actuar

No existen documentados planes o acciones que evidencien la identificación y corrección de falencias encontradas en el proceso, sólo se caracteriza pero no está la gestión y documentación de esta fase. En la Tabla 9 se ilustra lo expuesto.

Tabla 9.

Proceso de análisis diagnóstico Atención al Cliente, Fase Actuar.

FASE ANALIZADA	PROCESO INVOLUCRADO	ESTADO ACTUAL	LÍNEA BASE	PROPUESTA	HERRAMIENTAS Y DOCUMENTOS EMPLEADOS	PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EJECUTAR E IMPLEMENTAR
Actuar	Atención al cliente y procesos que intervienen.	No se tienen establecidas acciones correctivas y planes de mejoramiento	Estado actual del proceso e indicadores de atención al cliente	Involucrar a los Líderes de las áreas en el análisis del estado de la atención al cliente y en la gestión de los procesos de su área que intervienen con los clientes para la toma de correctivos	Documento de gestión de calidad, caracterización del proceso de atención al cliente, correspondencia	Realizar reuniones periódicas con los Líderes de cada área y construir planes de mejoramiento

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del actuar

- No se tienen definidas políticas claras, objetivos y directrices de la Alta dirección relacionadas con la atención del cliente.

- No se analiza la información suministrada por las herramientas informáticas, los procesos y actividades que se relacionan con la atención al cliente.
- No se presentan planes de mejoramiento y estratégicos que muestren las acciones correctivas que busquen mejorar el proceso.
- Teniendo en cuenta lo expuesto en el diagnóstico del estado de la atención al cliente de la entidad, se evidencia que el proceso presenta una debilidad por la ausencia de una unidad de trabajo que esté dedicada a realizar seguimiento a la oportunidad y eficiencia de las respuestas emitidas, a diseñar y ejecutar directrices y políticas adecuadas y estandarizadas, para mejorar la prestación del servicio y atención a los clientes de la entidad.

4.2.3. Análisis de medidores de la eficiencia y efectividad del servicio

Los métodos de medición son fundamentales para realizar seguimiento, proponer estrategias y acciones correctivas en los procesos, estas mediciones se realizan mediante la construcción de indicadores o herramientas de seguimiento y control que permitan la toma de decisiones de la alta dirección, con el diagnóstico de la gestión y la detección de falencias para proponer acciones de mejoras que permitan optimizar la oportunidad, calidad y cumplimiento del servicio.

Los parámetros analizados están relacionados con los medios por los cuales se recepcionan las solicitudes y los procedimientos que estos involucran. La tabla 10 ilustra las variables, herramientas, reportes empleados, indicadores existentes y propuestos, y los tipos de medición que se obtienen de estas mediciones.

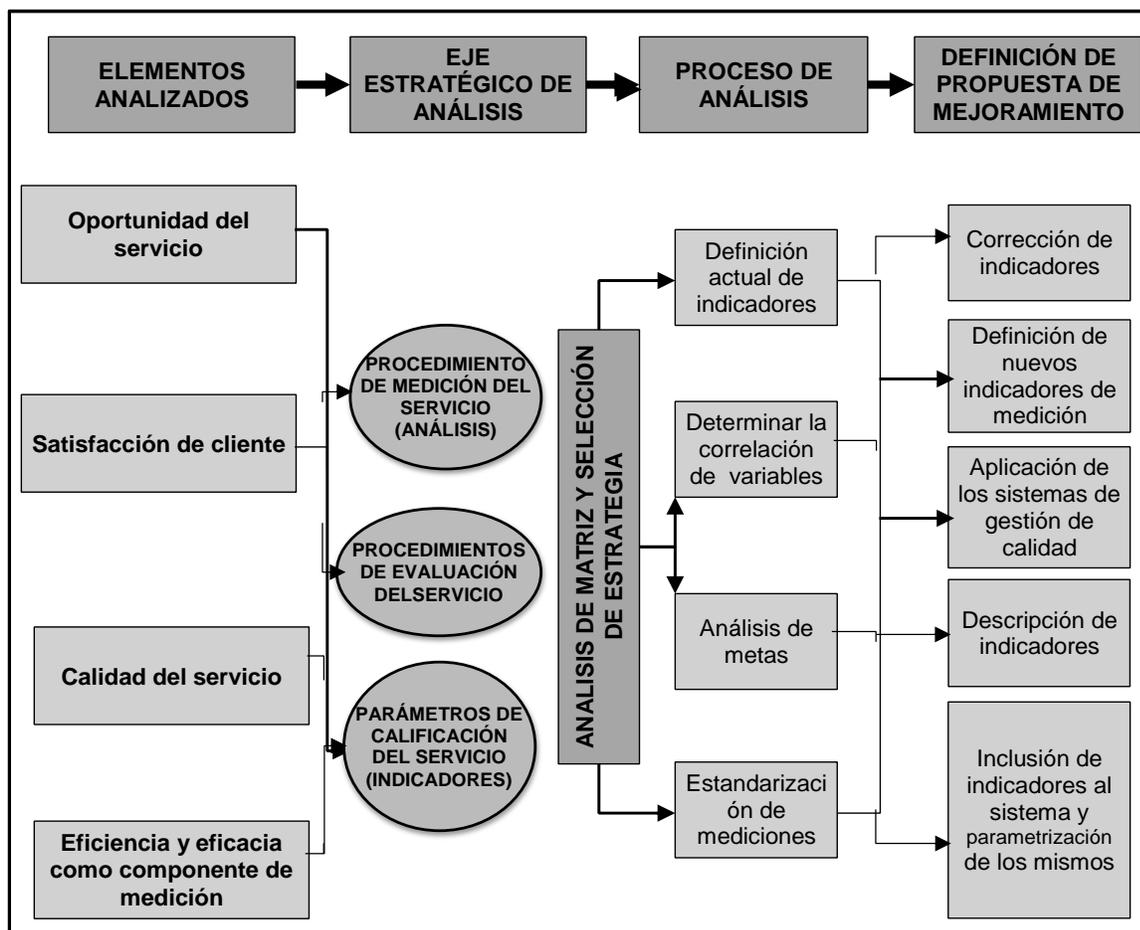
Tabla 10.

Medidores de la calidad de la Atención al Cliente.

MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN CLIENTE EN LA EJECUCIÓN DEL SERVICIO			
Parámetros analizados	Herramientas	VARIABLES	
		Indicadores y mediciones de calidad	Tipo de medición
Tiempo de resolución de solicitudes	Reporte de reparaciones por móvil y control de respuestas Admiarchi	Oportunidad del servicio	Porcentaje
Calidad de la recepción de las solicitudes	Consulta de solicitudes aplicativos Geolúmina, Admiarchi y PQRS, Registros de Instalaciones nuevas, Reclamos de facturación de alumbrado público y valorización.	Producto no conforme, porcentaje de reclamos, cantidad de denuncias no realizadas, satisfacción del cliente	Porcentaje
Precisión de la información de programación de reporte de daños de alumbrado público	Reporte de Modificación de Elemento y Dirección No Coincide aplicativo Geolúmina.	Se debe solicitar la creación de un indicador de modificación de elemento.	Porcentaje y cantidad
Cantidad de denuncias programadas	Reporte de denuncias por móvil	Total de solicitudes recibidas	Cantidad
Cantidad de trabajos programados	Reporte de trabajos por móvil	Total de trabajos recibidos	Cantidad
Cliente y naturaleza de las denuncias	Reporte de denuncias por móvil y reporte de denuncias por cliente	reporte de denuncias por cliente	Cantidad
Satisfacción del cliente	Verificación telefónica y encuestas de satisfacción	Satisfacción del cliente	Porcentaje
Calidad del servicio	Verificación telefónica y en campo	Producto no conforme y Reclamos del servicio	Porcentaje

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 29 muestra el flujo de análisis realizado a los indicadores, las propuestas de mejoramiento de estos y la inclusión de otros nuevos.



Gráfica 29. Modelo de análisis de los medidores de calidad del servicio. Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Análisis de los registros en el proceso de Atención al Cliente

En las labores de seguimiento y control se requieren formatos y registros como instrumentos de apoyo de medición de la efectividad de la gestión. En este caso se analizan los componentes de medición de la calidad del servicio en los instrumentos existentes y en los que se requieren, para establecer las variables que deben contener en su estructura, como se muestra en la tabla 11.

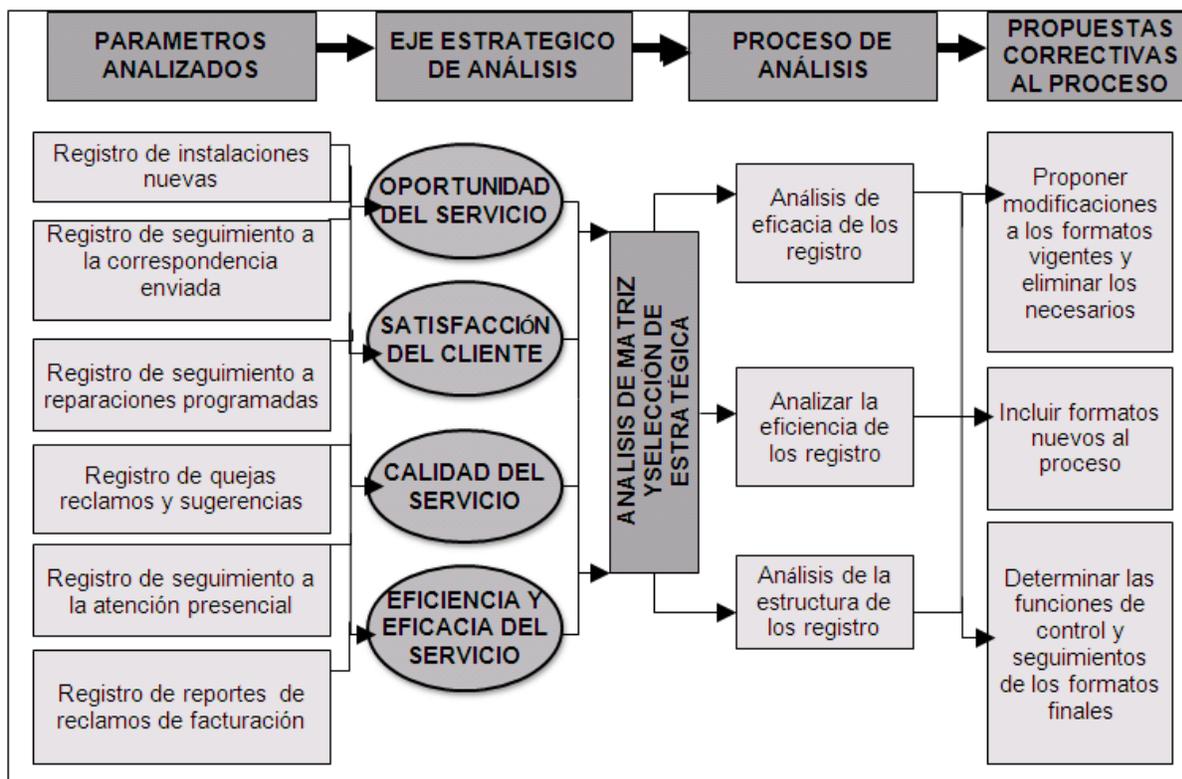
Tabla 11.

Instrumentos existentes y requeridos, de seguimiento y control en la Atención al Cliente.

RELACIÓN DE INSTRUMENTOS CON LAS VARIABLES DE LA EJECUCIÓN DEL SERVICIO						
FORMATOS / VARIABLES ANALIZADA	FORMATO DE INSTALACIONES NUEVAS	FORMATO DE SEGUIMIENTO A LA CORRESPONDENCIA ENVIADA	FORMATO DE SEGUIMIENTO A REPARACIONES PROGRAMADAS	FORMATO DE PETICIONES Y RECLAMOS	FORMATO DE SEGUIMIENTO A LA ATENCIÓN PRESENCIAL	REPORTE DE RECLAMOS DE FACTURACIÓN ALUMBRADO PÚBLICO
Oportunidad del servicio	Precisión de la solicitud y la orden de ejecución oportunamente		Controla los tiempos	Oportunidad en la resolución de la solicitud	Trazabilidad y seguimiento de la solicitud	Controla los tiempos
Satisfacción del cliente	Verificación del trabajo realizado	Verificación del recibo de las respuestas	Verificación de la satisfacción	Verificación de la satisfacción	Mide la satisfacción	Verificación de la satisfacción
Calidad del servicio	Calidad de la información que se programa		Verificación del servicio	Verificación del servicio		Verificación del servicio

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 30, muestra el flujo de análisis establecido, partiendo de los instrumentos existentes y requeridos, siguiendo con los ejes de análisis relacionados con la calidad del servicio.



Gráfica 30. Modelo de análisis de los formatos y registros existentes y requeridos dentro de la Atención al Cliente. Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Parametrización de elementos analizados

El asignarles peso a los parámetros revisados, es importante para la toma de decisiones y planteamiento de estrategias de solución a las problemáticas encontradas en estos parámetros. Se realiza un proceso de ponderación de variables, asignando valores de importancia a cada una, La tabla 12 presenta la escala de valoración construida.

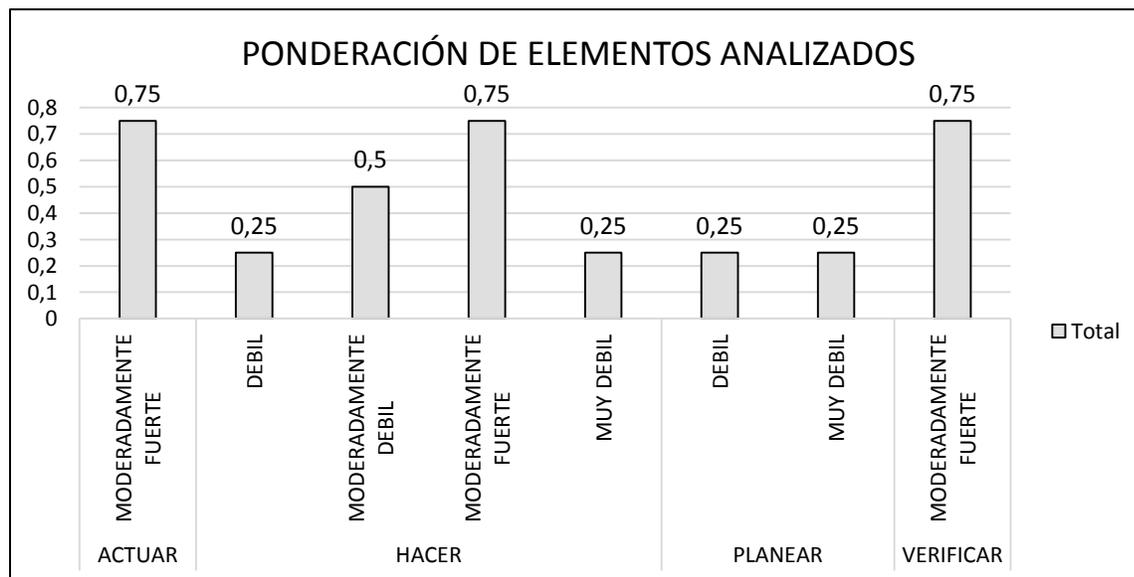
Tabla 12.

Ponderación de parámetros analizados.

CALIFICACIÓN ESCALA	VALOR ESCALA	PONDERADO EN FUNCIÓN 1
Fuerte	4	1
Moderadamente fuerte	3	0,75
Moderadamente débil	2	0,5
Débil muy débil	1	0,25

Fuente: Elaboración propia del proyecto.

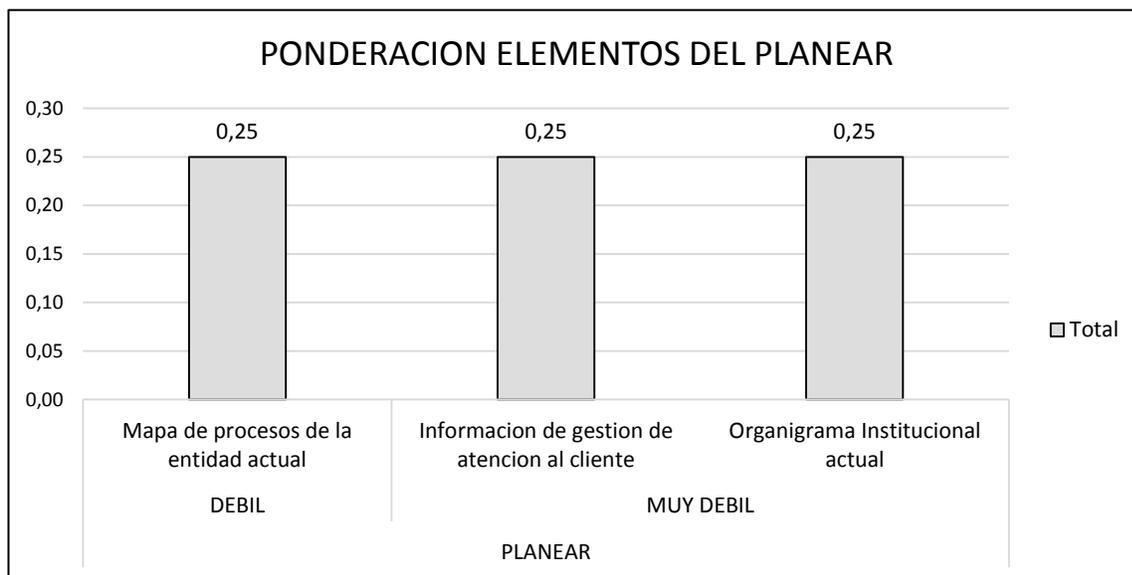
A partir de la anterior ponderación, se obtienen unos valores de peso conforme a la importancia de cada parámetro. La gráfica 31 muestra los resultados obtenidos para las fases del ciclo de calidad.



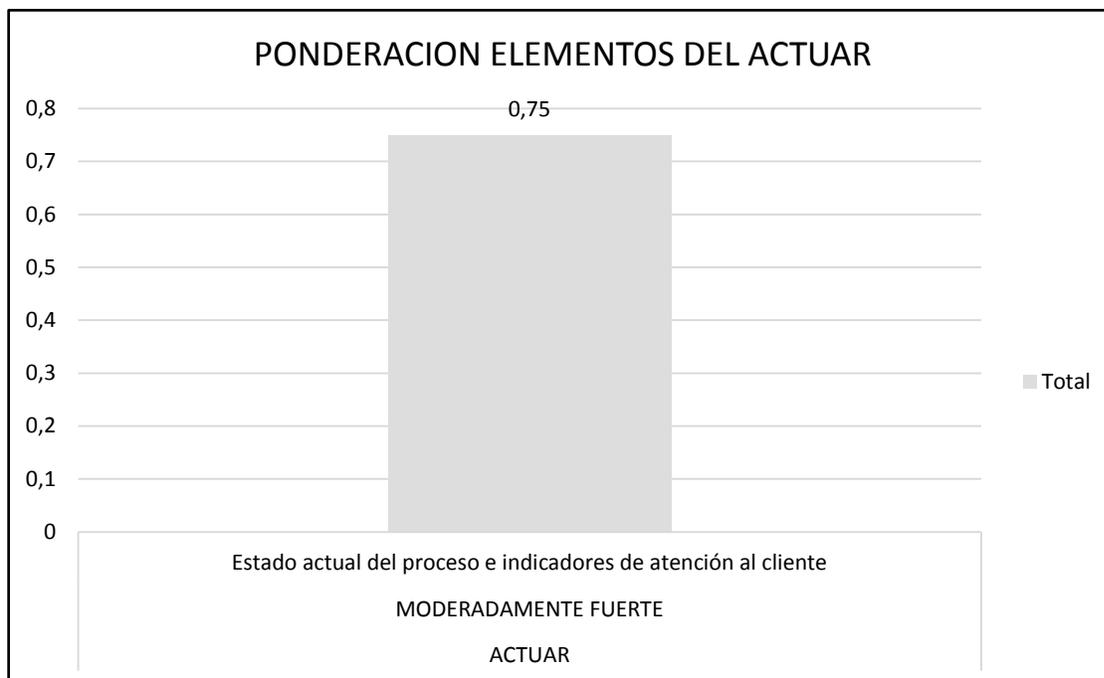
Gráfica 31. Ponderación de los parámetros analizados. Fuente: Elaboración propia.

La lectura de la gráfica obtenida identifica la distribución de pesos para cada una de las fases, se puede observar que la fase del planear es la que menos problemática posee y en cambio aspectos relacionados con el verificar y el actuar presentan debilidades y problemáticas significativas.

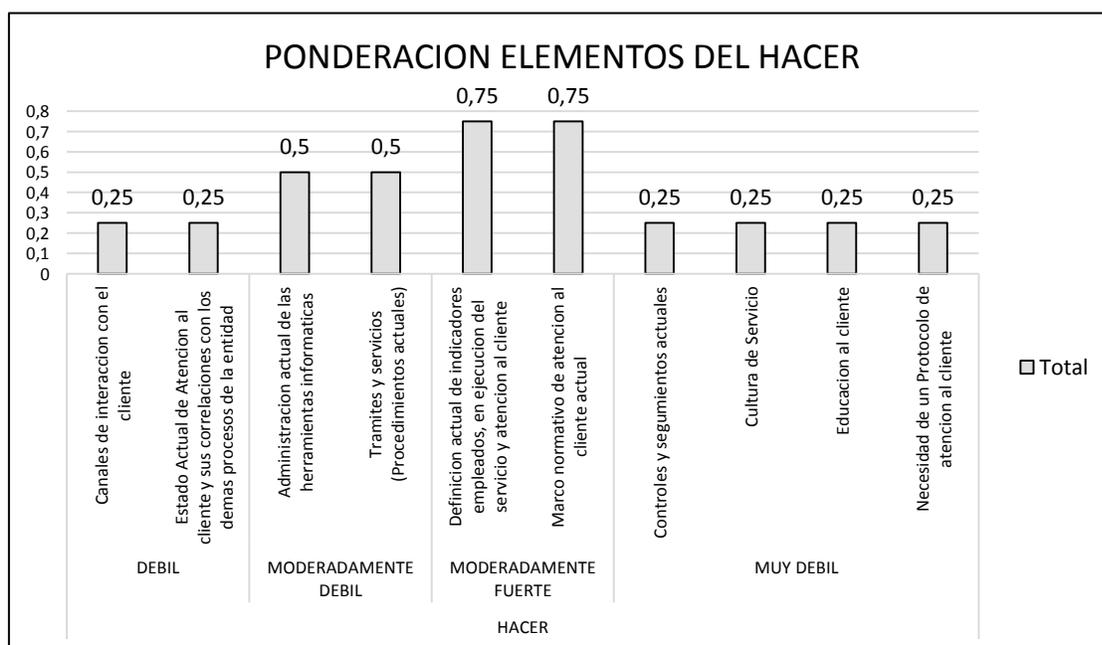
Realizando la ponderación para cada una de las fases, se obtienen los resultados mostrados en las gráficas 32, 33, 34 y 35.



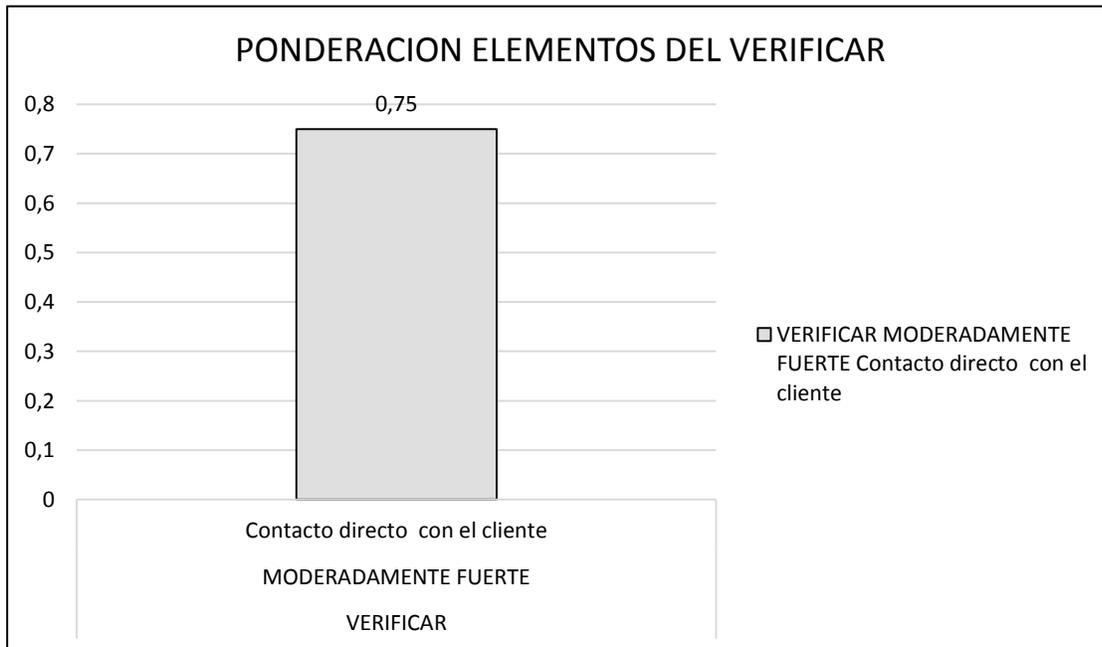
Gráfica 32. Ponderación del actuar del proceso. Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 33. Ponderación del actuar del proceso. Fuente: Elaboracion propia.



Gráfica 34. Ponderación del hacer del proceso. Fuente: Elaboración propia.



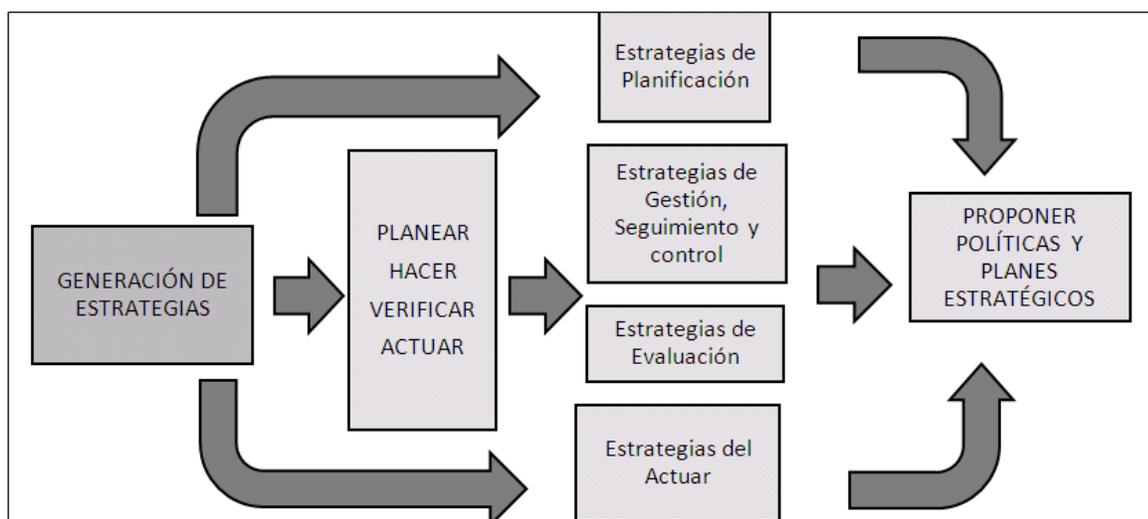
Gráfica 35. Ponderación del verificar del proceso. Fuente: Elaboración propia.

5. CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Generalidades

Los procesos de análisis desarrollados en este estudio buscan proponer estrategias con las cuales se alcancen altos niveles de eficiencia y calidad en la prestación del servicio, la atención al cliente y en los demás procesos y procedimientos que interactúen con los clientes y usuarios. El planteamiento de estas estrategias y su aplicación están asociadas a los sistemas de gestión de calidad y a los marcos teóricos que las validan; para la definición y ejecución de las mismas se requiere implementar un proceso de análisis de variables con las cuales se obtienen resultados, a partir del seguimiento y control de parámetros observados y medidos, que proporcionen insumos que permitan realizar propuestas de mejoras en los componentes relacionados con la atención al cliente.

En la gráfica 36 se aprecian las relaciones existentes entre las estrategias y las fases del autocontrol.

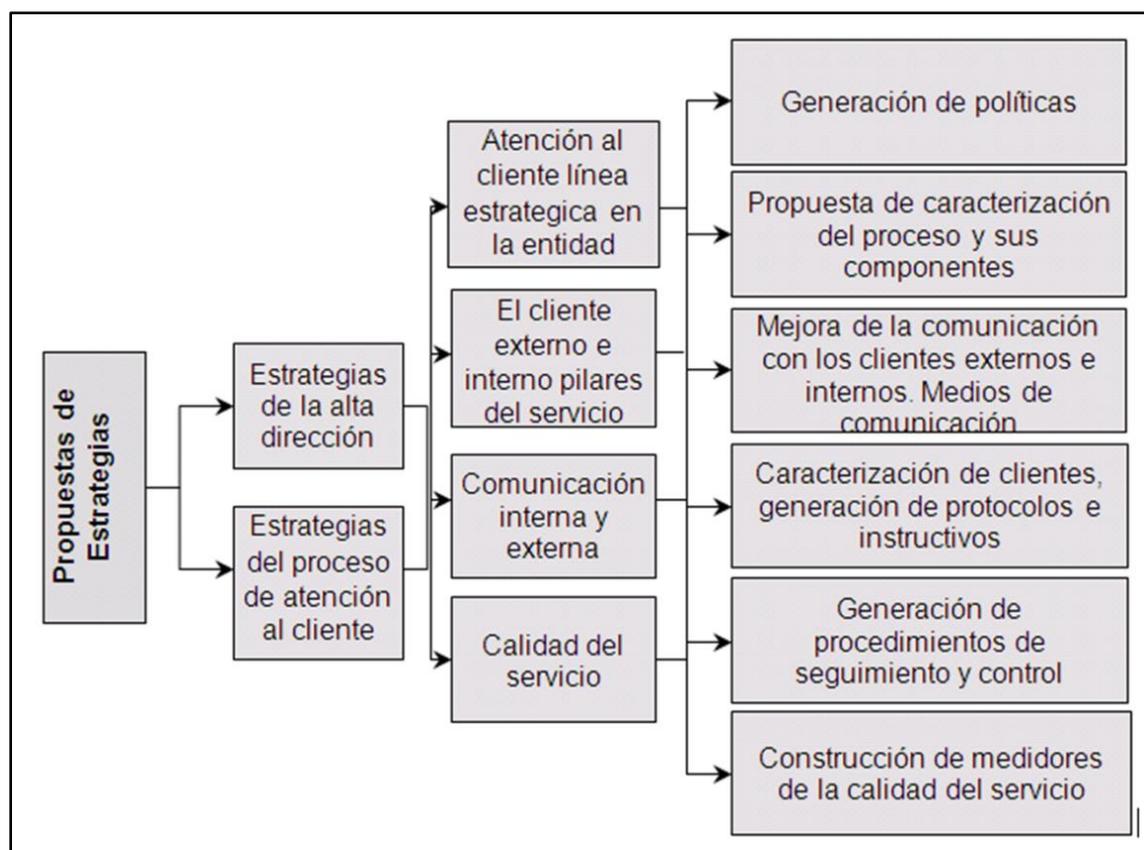


Gráfica 36. Las estrategias y el ciclo de PHVA del sistema de gestión de calidad. Fuente: Elaboración propia.

5.2. Estructura de las estrategias propuestas

En relación a los niveles jerárquicos de la organización, las estrategias se plantean desde la alta dirección y desde el proceso de atención al cliente.

La gráfica 37 presenta un esquema de las estrategias que se pueden proponer desde estas instancias.



Gráfica 37. Estructura de las estrategias propuestas. Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias de la alta dirección corresponden a las fases del planear y del actuar del Círculo de Deming, asociadas a los objetivos misionales y visionales de la entidad, a partir de las cuales se pueden definir políticas, instructivos y protocolos, generados y dirigidos por la dirección. Estas estrategias se enfocan en dos aspectos importantes: Generar conexiones directas

e indirectas del proceso de Atención al Cliente con los demás procesos de la entidad, y parametrizar y fortalecer las políticas de calidad en relación con la Atención al Cliente.

Las estrategias asociadas al proceso de atención al cliente están igualmente sujetas a los lineamientos de la alta dirección, por lo cual las estrategias de ambos niveles jerárquicos se agrupan en cuatro líneas que las definen: La atención al cliente línea estratégica de la entidad, los clientes internos y externos, los medios de comunicación, y los medios de medición, seguimiento y control al proceso.

Al respecto, Mejía (1998) en *La Gerencia del Servicio al Cliente*, plantea que los elementos que contienen las estrategias en relación con la gerencia, son: Las características de las acciones gerenciales, los componentes estratégicos, las actividades ejecutadas por la gerencia, los procesos de la entidad involucrados y el grupo estratégico propuesto.

En la tabla 13, se presenta esta estructura, aplicando los elementos presentados por Mejía (1998) y Mejía (2004), sobre la Gerencia y las relaciones con los clientes.

Tabla 13.

Relaciones de la Gerencia con las estrategias propuestas.

CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA	COMPONENTES DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES	ACTIVIDADES GERENCIALES	PROCESOS INVOLUCRADOS	GRUPO ESTRATEGICO PROPUESTO
Gerencia transaccional o masiva Gerencia privada	La creación de un área responsable La documentación sobre las necesidades La voluntad de la gerencia	*Organización alineada con las ventas. *Integración de la organización alrededor del cliente.	*Todos los procesos de la entidad.	*La atención al cliente línea estratégica de la entidad
Gerencia transaccional o masiva Gerencia relacional	La creación de una cultura El conocimiento del cliente La percepción del cliente La fidelización del cliente	*Conocimiento del cliente. *Segmentación de mercados. *Diseño de la oferta de valor para cada mercado. *Interacción con los clientes. *Información del cliente y para el cliente. *Servicios postventa para el cliente.	*Proceso de comunicaciones. *Proceso de Atención al cliente. *Procesos de la alta dirección.	*El cliente interno y externo pilar de la prestación del servicio *Medios de comunicación
Gerencia privada	La fijación de estándares	*Rentabilidad de la relación con el cliente. *Desarrollo de nuevos productos o servicio.	*Proceso de atención al cliente. *Proceso de herramientas informáticas. *Proceso de correspondencia	*Medición, seguimiento y control a la prestación del servicio

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, las estrategias se agrupan en ejes o líneas conforme a las características similares de las acciones que permitan la efectividad de las mismas.

5.2.1. La atención al cliente línea estratégica de la entidad

El proceso de atención al cliente como proceso transversal de la entidad que comprende todas las interrelaciones con los clientes y grupos de interés, se relaciona directamente con la alta dirección como línea estratégica de la entidad y componente fundamental de los sistemas de gestión de calidad. Este grupo de estrategias se basa en los fundamentos teóricos del Círculo Deming, el método Kaizen y el modelo de gerencia del servicio (Karl y Ron,1998), que establecen lineamientos relacionados con la búsqueda de la eficiencia en la prestación del servicio en pro del mejoramiento continuo y se conjuga con el marco que define los sistemas de gestión de calidad y las normas antitrámite y anticorrupción, partiendo de la actualización y mejoramiento del proceso e incluyendo procesos de análisis de la eficiencia y calidad del servicio. La tabla 14, presenta las estrategias propuestas y los métodos y modelos que las validan.

Tabla 14.

Validación teórica de “La atención al cliente línea estratégica de la entidad”.

ESTRATEGIA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
a. Reestructuración de la caracterización del proceso de Atención al Cliente.	Norma Técnica NTC-ISO Colombiana 9001 2008-11-14 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.	ICONTEC, (2009)	Diagrama de estructura del proceso AC.
	Método Kaizen	Kaizen en Nipón, (2004) en Ministerio de Ciencias, Tecnología y Telecomunicaciones (2014)	Caracterización del proceso de atención al cliente.
	Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009	Sistema de gestión de la calidad. Para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios (2009)	
	Modelo Estándar de Control Interno MECI	Decreto 4199 de 2005	
	Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público, RETILAP	Ministerio de minas y energía (2010)	
	La transformación de la cultura de la organización para la excelencia en el servicio	Méndez (1998). Moreno (2011)	
b. Definir la Atención al Cliente como línea estratégica de seguimiento, medición y control de la gestión de la entidad con el cliente.	Modelo Estándar de Control Interno MECI	Decreto 4199 de 2005	Reporte en el aplicativo de gestión documental de control de tiempos de respuesta a las solicitudes recibidas en la entidad.
b. Definir la Atención al Cliente como línea estratégica de seguimiento, medición y control de la gestión de la entidad con el cliente.	Excelencia en el Servicio	Albrecht, Kart y Bradford, Lawrence Ron (1998)	Herramienta en el aplicativo de gestión documental para realizar la verificación del recibo de la correspondencia despachada.

ESTRATEGIA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
b. Definir la Atención al Cliente como línea estratégica de seguimiento, medición y control de la gestión de la entidad con el cliente.	Excelencia en el Servicio	Albrecht, Kart y Bradford, Lawrence Ron (1998)	Implementación en el aplicativo de daños de alumbrado público de un tablero de indicadores inteligentes que permite cruzar variables
b. Definir la Atención al Cliente como línea estratégica de seguimiento, medición y control de la gestión de la entidad con el cliente.			Herramienta en el aplicativo de daños de alumbrado público para realizar la verificación de las reparaciones y trabajos, realizados en la red de alumbrado público, y los reclamos y productos no conformes del servicio.
b. Definir la Atención al Cliente como línea estratégica de seguimiento, medición y control de la gestión de la entidad con el cliente.			Se creó el comité de Atención al Cliente con el fin de oficializar reuniones de seguimiento semanales a los indicadores de atención al cliente y a la prestación del servicio
b. Definir la Atención al Cliente como línea estratégica de seguimiento, medición y control de la gestión de la entidad con el cliente.			Se creó el comité de Gobierno en Línea en donde se asignan roles y funciones conforme a la ley
b. Definir la Atención al Cliente como línea estratégica de seguimiento, medición y control de la gestión de la entidad con el cliente.			Se realizan reuniones semanales con el personal con los técnicos electricistas de alumbrado público con el fin de presentar los resultados obtenidos en la semana y socializar los métodos de medición.

ESTRATEGIA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
b. Definir la Atención al Cliente como línea estratégica de seguimiento, medición y control de la gestión de la entidad con el cliente.	Excelencia en el Servicio	Albrecht, Kart y Bradford, Lawrence Ron (1998)	Creación un plan de incentivos para el personal operativo de alumbrado público con el fin de motivar el aumento de productividad, trabajo bien hecho y optimización de recursos.
b. Definir la Atención al Cliente como línea estratégica de seguimiento, medición y control de la gestión de la entidad con el cliente.			Creación de un centro de control en tiempo real mediante herramientas y medios tecnológicos implementados en el proceso de ejecución del servicio, para el control y seguimiento del mismo, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.
b. Definir la Atención al Cliente como línea estratégica de seguimiento, medición y control de la gestión de la entidad con el cliente.			Herramienta de seguimiento a la atención presencial en la entidad, velando por la gestión a las solicitudes y midiendo la satisfacción del cliente.
c. Incluir dentro de los planes de mejoramiento anuales de la entidad los correspondientes al proceso de atención al cliente.	Modelo Estándar de Control Interno MECI	Decreto 4199 de 2005	Plan de mejoramiento anual de la entidad que contenga el plan de las mejoras a ejecutar del proceso de atención al cliente
d. Construir el Plan Estratégico de Atención al Cliente.	Modelo Estándar de Control Interno MECI	Decreto 4199 de 2005	Estructura y construcción del Plan Estratégico de Atención al Cliente anual
e. Definir en el proceso de Atención al Cliente el procedimiento de gestión y control en el que se realice el análisis de los procedimientos y las actividades que surjan de las relaciones directas o indirectas que existan con los otros procesos y proponer las acciones correctivas pertinentes.	Modelo Estándar de Control Interno MECI	Decreto 4199 de 2005	Procedimientos de Seguimiento y Control, y Verificación

ESTRATEGIA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
f. Generar enlaces de las relaciones directas e indirectas del proceso de Atención al Cliente con los demás procesos de la entidad.	Norma ISO 9001, (2010)	Norma ISO 9001, (2010)	<p>Proceso de Atención al Cliente</p> <p>Enlaces del proceso de atención al cliente con los siguientes procedimientos:</p> <p>Recursos de reposición y reclamos de la Contribución por Valorización.</p> <p>Reparto de la Facturación de Valorización y reclamos del mismo.</p> <p>Reclamos de la Tarifa del Impuesto de Alumbrado Público.</p> <p>Acuerdos y aplicación de pagos.</p> <p>Pago a proveedores y contratistas.</p> <p>Certificados de Paz y Salvos.</p> <p>Modificación de información catastral</p> <p>Proceso de ejecución del servicio de alumbrado público.</p> <p>Construcción y relación del proceso de ventanilla única con el de Atención al Cliente.</p> <p>Proceso de Herramientas Tecnológicas.</p> <p>Respuestas a las solicitudes y compromisos adquiridos con el cliente.</p>

ESTRATEGIA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
g. Generar el manual de funciones del profesional encargado del proceso de Atención al Cliente en la entidad.	Modelo Estándar de Control Interno MECI	Decreto 4199 de 2005	Manual de funciones profesional Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: La atención al cliente en la entidad caso de estudio, es un proceso transversal que tiene participación en diferentes áreas, pero su posición y definición institucional la ubica como un proceso operativo, esto hace que la injerencia y participación de la alta dirección sea débil. Siendo el INVAMA una entidad pública y prestadora de servicios está obligada a dar estricto cumplimiento a la normatividad relacionada con la atención al ciudadano, en la cual se tenga una injerencia directa de la alta dirección y sus ejes de planeación. Por lo anterior es indispensable redefinir el proceso de atención al cliente y modificar su posición en la planeación estratégica de la entidad. En la etapa del diagnóstico se determinaron falencias desde la caracterización del proceso de Atención al Cliente, sus actividades y descripción de procedimientos, y como componente estratégico de la entidad se deben implementar planes de mejoramiento y planes estratégicos que se incluyan en los de la entidad, algo que actualmente no está implementado. En el proceso de atención al cliente no se evidencia la medición y análisis de la gestión del proceso mismo, en la actualidad las instituciones públicas prestadoras de servicios deben enfocar sus objetivos y funciones en satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, esto hace necesario que las actividades y procedimientos que guarden relación con trámites o solicitudes de los clientes incluyan procesos de seguimiento, control y acompañamiento. Para alcanzar este objetivo se deben estructurar y describir en el proceso de atención al cliente los enlaces con otros procesos o procedimientos, con el fin de velar por la adecuada atención al cliente y el cumplimiento de sus derechos. Si se propone la reestructuración del proceso de Atención al Cliente, es necesario contar con un profesional cuyo perfil y experiencia permita cumplir las metas trazadas y al cual se le asignen funciones y responsabilidades específicas para este perfil.

Herramientas empleadas

- Normas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Caracterización y procedimientos del proceso de atención al cliente.
- Documentación y procesos del Sistema Gestión de calidad.
- Normatividad técnica legal vigente.
- Normatividad de la ley antitrámite, plan anticorrupción y ley de transparencia.
- Informes de seguimiento al proceso de atención al cliente.
- Reportes y consultas de los sistemas informáticos de la entidad.
- Indicadores de atención al cliente.
- Informe de la gestión del contact center.
- Informe de la gestión de la empresa de mensajería.

Recomendaciones para su implementación

- Analizar los requerimientos de la normatividad vigente relacionada con la atención al cliente.
- Documentar los trámites y servicios que se prestan en la entidad.
- Realizar la estructura del proceso de Atención al Cliente.
- Documentar los procedimientos y actividades en donde se interactúa con el cliente.
- Evidenciar y analizar la relación del proceso de atención al cliente con los demás procesos de la entidad.
- Identificar las debilidades del proceso teniendo en cuenta el cliente interno y externo.
- Definir y documentar actividades de seguimiento y control desde el proceso de atención al cliente a los procedimientos que se relacionan con el usuario.
- Actualizar la caracterización del proceso de atención al cliente.
- Incluir en el organigrama y en el mapa de procesos la participación de la Atención al Cliente como línea estratégica dependiente de la alta dirección.
- Incluir en el manual de funciones de la entidad el perfil y las funciones del Líder de Atención del Cliente.
- Construir y documentar planes de mejoramiento que sustenten las acciones de mejora a las debilidades encontradas.
- Medir la efectividad de las acciones de mejora definidas en los planes de mejoramiento de atención al cliente.

- Estructurar indicadores de medición de la gestión del proceso de atención al cliente.
- Construir un documento denominado Plan Estratégico en donde se propongan estrategias que impacten positivamente la satisfacción del cliente de la entidad.
- Socializar con las autoridades de los procesos involucrados, representante de control interno y calidad y el gerente de la entidad las estrategias propuestas para su aprobación.
- Proponer la inclusión del plan de mejoramiento de atención al cliente dentro del plan de mejoramiento anual de la entidad
- Proponer la inclusión del plan estratégico de atención al cliente dentro del plan estratégico anual de la entidad.

5.2.2. El cliente interno y externo pilar de la prestación del servicio

Los clientes son la base de la prestación de un servicio, razón por la cual resulta fundamental identificarlos y clasificarlos en clientes internos y externos y grupos de interés, y caracterizarlos con el fin de tener pleno conocimiento de los mismos, detectar sus necesidades y expectativas, y construir y estandarizar estrategias de comunicación e interrelación para cada grupo en particular. Su fundamento Teórico principal está basado en varios autores, de estos se destacan: La Transformación de la Cultura hacia el Servicio, de Méndez (2009), las cinco dimensiones del servicio que refiere este autor y los componentes del servicio definidos como triángulo del servicio, momento de la verdad, el ciclo del servicio, la inversión de la pirámide de la autoridad y el triángulo del servicio interno, en la gerencia de servicio de Karl y Ron (1998).

Los tipos de gerencia de relaciones Mejía (1998). La tabla 15, presenta los modelos y métodos que validan las estrategias propuestas.

Tabla 15.

Validación teórica de “El cliente interno y externo pilar de la prestación del servicio”.

ESTRATEGIA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
a. Identificar, clasificar y caracterizar los clientes y grupos de interés de la entidad.	Guía para la caracterización de usuarios de las entidades públicas (2011)	Ministerio de las Tecnologías y de la Información y de las comunicaciones (2009)	Documento de caracterización de usuarios
b. Generar estrategias de educación y culturización de los actores que intervienen con los trámites y servicios que presta la entidad.	Excelencia en el Servicio	Albrecht, Kart y Bradford, Lawrence Ron (1998)	Cliente Interno: Socialización Protocolo de Atención al Cliente, Capacitaciones y campañas de sensibilización sobre cultura del servicio. Cliente Externo: Grabación de llamada en espera informando que tramites se pueden realizar por web y ventanilla única de la Alcaldía, Brindar asesoría en la línea de atención y realizar encuentros comunitarios en donde se comunican los trámites y servicios que se prestan en la entidad y la manera de acceder a los mismos.
	La transformación de la cultura de la organización para la excelencia en el servicio	Méndez (1998). Moreno (2011)	
c. Construir y documentar el procedimiento que establezca las funciones y el responsable de la administración, seguimiento y control de las herramientas informáticas de la entidad (Admiarchi (Gestión documental), SUIT (Sistema Único de Información de Trámites), Geolúmina (Gestión solicitudes de alumbrado público), Sicodoc (Soporte técnico) y PQRS).	Excelencia en el Servicio	Albrecht, Kart y Bradford, Lawrence Ron (1998)	Responsable de administrar los aplicativos informáticos. Procedimientos y actividades de seguimiento y control al manejo de las herramientas informáticas. Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad a las solicitudes que ingresan por todos los medios que existen en la entidad y análisis de información para la toma de decisiones.
	La transformación del a cultura de la organización para la excelencia en el servicio	Méndez (1998). Moreno (2011)	

ESTRATEGIA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
d. Generar políticas de operación que permitan mejorar las relaciones de los clientes internos y dar claridad a sus funciones y actividades, evitando malentendidos y permitiendo la concentración de los esfuerzos en el aumento de la satisfacción del cliente externo.	Excelencia en el Servicio	Albrecht, Kart y Bradford, Lawrence Ron (1998)	Políticas de operación de atención al cliente. Potencialización de los canales de interacción con el cliente
e. Crear un protocolo de atención al cliente que sirva de guía a los funcionarios en el comportamiento y en los pasos a seguir en las interacciones con los clientes.	Protocolos de servicio al ciudadano	Programa Nacional de servicio al ciudadano (2011)	Documento Protocolo de Atención al Cliente
f. Generar y publicar documentos instructivos en los cuales se de claridad de los derechos, deberes y prohibiciones del usuario y de la administración, y se dé a conocer los trámites y servicios que presta la entidad y como hacer uso de estos, incluyendo la normatividad vigente que aplica para cada caso.	Ministerio de las Tecnologías y de la Información y de las comunicaciones	Guía para la caracterización de usuarios de las entidades públicas (2011)	Carta de trato digno al usuario, Sistema Único de Información de Trámites e instructivo de realización de trámites.

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Para prestar una adecuada atención al cliente es primordial conocer con quién se va a tratar y para esto se requiere realizar la identificación y caracterización de los mismos, categorizándolos, describiéndolos y estableciendo sus necesidades y expectativas, con el fin de orientar el proceso y estrategias en buscar el aumento de su satisfacción. Si bien las normas y leyes que rigen la atención al ciudadano existen, en muchas ocasiones no se acatan como es debido por parte de las entidades y de sus funcionarios, por tal razón es indispensable realizar una culturización de servicio en todos los niveles de la entidad, que incluya actividades de capacitación y sensibilización. Si bien el INVAMA posee excelentes herramientas informáticas, su utilización se ve menguada por el desconocimiento de los funcionarios de sus alcances y procedimientos para emplearlos o por la omisión de los mismos; igualmente dichas herramientas suministran información que requiere de análisis, actualización y seguimiento. De ahí la importancia de contar con una persona que realice la administración de las herramientas en mención, vele por el uso adecuado de las mismas y realice actividades de seguimiento y control desde la atención al cliente.

Otro aspecto a mejorar es la ausencia de personal administrativo disponible para ejecutar algunos trámites en ciertas horas del día que permitan la atención en jornada continua como está ofrecido al cliente, así mismo se presenta falta de claridad en algunos trámites en los que intervienen más de un área, ocasionando desacuerdos entre el personal que finalmente afectan la efectividad de la gestión y por ende al usuario. Estas deficiencias generan situaciones que afectan negativamente el clima laboral y conllevan al incumplimiento en los tiempos de respuesta, inconsistencias en las mismas y omisión en la atención y gestión de solicitudes. Por estas razones resulta indispensable intervenir desde la línea de Atención al Cliente los procesos que interactúan con el mismo y generar políticas impartidas desde la gerencia que parametricen la adecuada atención y gestión de trámites y solicitudes. La mayoría de procedimientos que se realizan en la entidad contienen funciones relacionadas con el cliente, las cuales requieren de comportamientos y aptitudes definidas con el fin de que se brinde una atención adecuada y continua, las normas actuales de atención al ciudadano incluyen lineamientos y exigencias que hacen referencia a lo mencionado.

Actualmente el INVAMA no tiene un documento que compile esta información, que sirva como guía, medio de capacitación, retroalimentación y consulta para el cliente interno y externo y como entidad prestadora de servicios tiene la obligatoriedad de darle a conocer a los clientes los derechos y deberes que poseen, así como los trámites y servicios que presta la entidad y la manera de acceder a ellos, por esta razón se considera necesario documentar información de consulta relacionada con estos aspectos.

Herramientas empleadas

- Guía para la Caracterización de Usuarios de Entidades Públicas, del DAFP.
- Documentación y procedimientos del Sistema Gestión de Calidad.
- Caracterización existente del proceso.
- Medios de comunicación de la entidad.
- Aplicaciones tecnológicas de la entidad.
- Proceso de Atención al Cliente y los que se relacionan con el cliente.
- Manual de funciones del personal administrativo.
- Normatividad de construcción de protocolos para entidades públicas Ministerio de las Tecnologías y de la Información y de las comunicaciones (2013).
- Normatividad de Atención al Cliente en entidades públicas.

Recomendaciones para su implementación

- Caracterizar los usuarios conforme los lineamientos establecidos en la Guía para la Caracterización de Usuarios de Entidades Públicas del DAFP.
- Construir mecanismos para la detección de necesidades y expectativas de los usuarios.
- Construir estrategias para satisfacer las necesidades.
- Generar campañas para instruir y sensibilizar a los funcionarios de la entidad sobre cultura de servicio.
- Brindar incentivos a los funcionarios que motiven la adecuada atención al cliente.
- Retroalimentar a los funcionarios sobre el manejo de las herramientas tecnológicas de la entidad.

- Realizar campañas educativas dirigidas a los usuarios, acerca de los trámites y servicios y la manera adecuada de acceder a ellos.
- Realizar campañas de culturización y sensibilización acerca de la importancia de cuidar la infraestructura de alumbrado público.
- Documentar y parametrizar mediante políticas institucionales impartidas desde la alta dirección, los trámites y solicitudes que se realizan entre los clientes internos, como por ejemplo: Préstamo de documentos, solicitud de información y certificados laborales, y el uso de los aplicativos tecnológicos de la entidad.
- Parametrizar en los procedimientos que comprenden actividades en las que intervienen más de un área, el responsable de cada actividad, el desarrollo y plazo para la misma.
- Analizar el cumplimiento de la normatividad vigente relacionada con el manejo de las herramientas informáticas.
- Velar por la adecuada clasificación de las solicitudes.
- Crear y socializar un documento de protocolo de atención al cliente que sirva de guía a los funcionarios en el comportamiento y en los pasos a seguir en las interacciones con los clientes.
- Generar y publicar documentos instructivos en los cuales se de claridad de los derechos, deberes y prohibiciones del usuario y de la administración.
- Determinar las funciones que debe realizar la persona encargada de la administración de las herramientas tecnológicas con que cuenta la entidad, como por ejemplo: Realizar análisis y seguimiento al manejo de las herramientas informáticas de la entidad como el correo electrónico para las comunicaciones informales internas, el manejo del aplicativo Admiarchi (gestión documental) para las comunicaciones internas y externas de la entidad, del aplicativo de PQRS para el recibo y gestión de solicitudes, del aplicativo Geolúmina para la programación y gestión de las solicitudes de alumbrado público, del aplicativo Sicodoc para la solicitud de soporte y requerimientos técnicos al interior de la entidad, de las redes sociales y la gestión dada a las solicitudes entrantes por este medio, del aplicativo SUIT (Sistema Único de Información de Trámites) para la actualización y racionalización de los trámites. Así mismo, estructurar modelos de medición y seguimiento en dichos aplicativos a la gestión de las solicitudes.

5.2.3. Medios de comunicación

En un mundo cada día más globalizado y en donde la evolución de las comunicaciones tecnológicas son volátiles y tienen cada vez más injerencia en la interacción con los clientes, se evidencia la necesidad en las organizaciones de definir procedimientos y mecanismos orientados al mejoramiento continuo de los canales de comunicación con el cliente externo en busca de generar un contacto directo, disminuir los tiempos de respuesta, brindar transparencia, practicidad y aumento de la satisfacción del cliente.

Entre los sustentos teóricos de este componente estratégico se resaltan: la clasificación de la comunicación organizacional, Bartoli (2001), la comunicación organizacional y su clasificación de Kreps (1995) en Cedaro (2007), los modelos de departamentos RRPP o Relaciones Públicas de Kotler y Armstrong (2012) y la comunicación como bien intangible de Villafañe (2005), en Núñez, Rodríguez y Arancibia (2010). La tabla 16 presenta las estrategias que conforman este componente y los métodos y modelos que lo sustentan.

Tabla 16.

Validación teórica de “Medios de comunicación”.

ESTRATEGÍA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
Definir procedimientos y tácticas orientadas al mejoramiento continuo de los canales de comunicación con el cliente externo en busca de generar un contacto directo, disminuir los tiempos de respuesta, brindar transparencia, practicidad y aumento de la satisfacción del cliente.	Método bidimensional para verificar el ciclo del servicio (2004).	Zeithaml (1990) en Corredor (2004).	Programar encuentros comunitarios en los barrios, en donde se les informe los trámites y servicios que se realizan y la manera adecuada de acceder a ellos, se den a conocer los proyectos que se realizan en la entidad, se conozcan sus necesidades y se recepcionen las solicitudes.
	Teoría de las Relaciones Públicas (RRPP)	Edgard en Babarro (2011).	Construcción de volantes informativos con información de interés para los grupos de interés.
	Actividades que desarrollan los Departamentos de RRPP de las grandes empresas	Kotler, (2000), Kotler, (2003) en Babarro (2011).	Elaboración de un periódico mensual en donde se publiquen notas de todas las áreas de la entidad con temas de interés para los clientes internos y externos de la misma, el cual se imprima y se publique en la página web de la entidad.
	Modelos fundamentales de RRPP	Grunig & Hunt (1984), en Babarro (2011).	Implementación en la página web del aplicativo de PQRS
	Áreas de participación para una campaña publicitaria	Kotler & Keller (2006), en Babarro (2011).	Sistematizar la mayor cantidad de trámites posibles

ESTRATEGÍA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
	los intangibles empresariales son en definitiva: la marca, la gestión del conocimiento	Villafañe (2005), en Núñez et al (2010)	Implementar mecanismos de seguimiento que velen por la adecuada gestión a las solicitudes recibidas.
	Modelo del Proceso Comunicacional	Shannon y Weaver (1949), en Núñez et al (2010)	Realizar difusión en redes sociales de la gestión de la entidad.
	Naturaleza de los canales de comunicación	Villafañe (2005), en Núñez et al (2010)	Realizar encuestas para detectar las necesidades y expectativas de los clientes y la percepción que tienen de la entidad.
	características de los medios de comunicación Macromedia	Villafañe (2005), en Núñez et al (2010)	Realizar encuestas para medir la satisfacción de los clientes.
	Forma los medios de comunicación micromedia	Villafañe (2005), en Núñez et al (2010)	Publicación de los trámites en el Sistema Único de Información de Trámites
	Flujos entre partícipes de la comunicación	Vázquez y Gutiérrez (1994), en Núñez et al (2010)	Buzón de sugerencias y quejas
	Clasificación de la comunicación organizacional	Kreps (1995) en Cedaro (2007)	Cumplimiento con los lineamientos establecidos por la iniciativa de Gobierno en Línea

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Actualmente, el universo de los medios de comunicación se encuentra sumido en un constante cambio tras la aparición de Internet, por eso las entidades deben estar preparadas para afrontar y solucionar de manera eficaz las diferentes situaciones que se dan con los clientes en este escenario tan dinámico, visualizando un cliente cada día más difícil de satisfacer, más exigente, menos paciente y analfabeta tecnológico en muchos casos; todo esto

genera que las entidades enfoquen sus esfuerzos hacia el usuario como eje estratégico de la organización, siendo necesaria la implementación de estrategias de acercamiento con el cliente y la capacitación del recurso humano en cultura de servicio al cliente y manejo de herramientas tecnológicas, ya que la aptitud y desempeño de quienes brindan el servicio es un aspecto fundamental para establecer conexiones fortalecidas y crear interacciones positivas con los clientes.

Herramientas empleadas

- Medios de comunicación
- Aplicativos informáticos
- Sistemas informáticos de la entidad.
- Documentación del Sistema Gestión de Calidad.
- Caracterización del proceso.
- Normatividad técnica y legal vigente.
- Fuentes de información de base de datos de líderes comunitarios y autoridades territoriales civiles.

Recomendaciones para su implementación

- Estudiar las normatividad de la Estrategia de Gobierno en línea.
- Fortalecer e implementar canales de comunicación como una línea de emergencia (tres dígitos) o de fácil recordación y gratuita, buzón de voz que capture las solicitudes e inquietudes de los usuarios en horas no laborales o en momentos de congestión de la línea, estrategias de difusión de información mediante la página web y redes sociales que incentiven el uso del chat y del internet para realizar trámites y solicitudes en línea.
- Conseguir bases de datos actualizadas donde se incluya información de líderes comunitarios y autoridades territoriales civiles, e implementar estrategias de actualización de las bases de datos existentes.
- Realizar eventos de acercamiento con los líderes comunales y autoridades territoriales civiles como visitas y mesas de trabajo en los barrios.

- Elaborar un periódico mensual en donde se informe la gestión de la entidad y se de participación a las diferentes áreas de la entidad.
- Realizar encuestas de percepción y satisfacción del cliente.

5.2.4. Medición, seguimiento y control a la prestación del servicio

La medición es un factor indispensable en la gestión pública, toda vez que hace parte de la planeación estratégica de cada entidad. Los usuarios de la administración pública demandan que los servicios que reciben estén “en consonancia con los impuestos que pagan”, estas demandas de los ciudadanos no son nuevas, pero las críticas por la baja calidad de los servicios que presta la Administración son cada día más frecuentes y, por tanto, la necesidad de cambio se hace más apremiante. Esto obliga a la Administración a entregar a los ciudadanos servicios de calidad, adaptados a sus necesidades y expectativas. Para poder entregar a los clientes servicios de calidad es necesario adoptar una forma de gestión basada en la calidad del servicio y establecer métodos de medición y seguimiento con el fin de comprobar la eficacia de las acciones ejecutadas y analizar los resultados de las mediciones como insumos para llevar a cabo la mejora de los procesos y los productos que influyen en la complacencia de los usuarios. Entre los métodos y modelos teóricos que la validan se tiene el método bidimensional de revisión del círculo del servicio de Mayer (2003) en Duque (2005), con base en Grönroos (1984), método de medición de la Escuela Americana o método SERVQUAL, de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985 1988), el método SERVPERF definido por Cronin y Taylor (1992), la escuela Nórdica, definida por Grönroos (1988, 1994), la Teoría de los dos factores formulada por Herzberg en Carmona (1998), la teoría o modelo de los tres componentes de Rust y Oliver (1994) y el método del incidente crítico, de Flanagan (1954). La tabla 17, presenta las estrategias que conforman este componente y los métodos y modelos teóricos que las conforman.

Tabla 17.

Validación teórica de “Medición, seguimiento y control a la prestación del servicio”.

ESTRATEGÍA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
a. Sistematizar los trámites que se recepcionan de forma telefónica y presencial, con el fin de llevar la trazabilidad de los mismos y realizar medición, seguimiento y control.	Guía de atención al ciudadano-cliente por múltiples canales	Ministerio de las Tecnologías y de la Información y de las comunicaciones (2011)	Se implementa en la página web el 95% de los trámites que se realizan en la entidad.
b. Estructurar procedimientos y actividades que midan y evidencien el seguimiento y control (Supervisión) desde el proceso de atención al cliente, a los contratos que guarden relación con dicho proceso (Contact Center, Verificaciones en campo y mensajería).	Modelo de medición calidad del servicio Americano, SERVQUAL.	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), en Duque (2005)	Se implementó una línea de monitoreo a las asesoras del contact center, realizar análisis de las devoluciones de la correspondencia y facturación, hacer uso de la herramienta de la empresa de mensajería para realizar seguimiento a los documentos despachados, Enviar a verificación en campo los reclamos y productos no conforme del servicio.
c. Proponer la creación de un centro de control en tiempo real mediante herramientas y medios tecnológicos implementados en el proceso de ejecución del servicio, para el control y seguimiento del mismo.	La excelencia en el servicio	Tigani (2008)	
d. Analizar, reestructurar y generar indicadores de medición de gestión (eficiencia y eficacia) de la Atención al Cliente, la ejecución del servicio de Alumbrado Público y Valorización.	La teoría de los dos factores	Herzberg, Mausner y Snyderman, (1959); Robbins, 1994; Davis y Newstrom, (1991) en Carmona (1998).	Construcción de los indicadores denominados, Gestión Atención al Cliente, Oportunidad de respuesta, Reclamos, Oportunidad de los reclamos, Satisfacción del Cliente.

ESTRATEGÍA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
	Modelo bidimensional, la satisfacción como antecesora de la calidad	Mayer et al. (2003), en Duque (2005)	
	Modelo de medición calidad del servicio Nórdico	Grönroos (1988, 1994), en Duque (2005)	
	Modelo de medición calidad del servicio Americano, SERVQUAL.	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), en Duque (2005)	
	Modelo de los tres componentes	Rust y Oliver (1994), en Duque (2005)	
	Modelo de los tres componentes, para medir la calidad del servicio	Cronin y Taylor (1992), en Duque (2005)	
e. Mejorar los procedimientos relacionados con el seguimiento y control de las peticiones, quejas y reclamos recibidos.	Modelo de medición calidad del servicio Americano, SERVQUAL.	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), en Duque (2005)	Procedimiento de Seguimiento y control AC-MS-PR-01 del proceso de Atención al Cliente
f. Mejorar los registros de seguimiento y control a los procedimientos de Atención al Cliente y los que se relacionan con el mismo, y proponer la construcción de otros nuevos.	Modelo de medición calidad del servicio Americano, SERVQUAL.	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), en Duque (2005)	Verificación de la operación del contact center AC-MS-RE-01, Atención y programación de solicitudes de alumbrado público AC-RT-RE-01, Peticiones y reclamos AC-RT-RE-03, Formulario de queja o sugerencia

ESTRATEGÍA	MODELO TEÓRICO DE VALIDACIÓN	AUTOR	PRODUCTOS RESULTANTE
	La excelencia en el servicio	Tigani (2008)	AC-RT-RE-04, Seguimiento de atención AC-MS-RE-02, Autorización recibo de respuesta por correo electrónico AC-RT-RE-02

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Con el fin de garantizar la efectividad de los procesos se deben establecer procedimientos de medición, control y seguimiento documentados y parametrizados, y teniendo en cuenta que la atención al cliente tiene injerencia en varias áreas de la organización y que las solicitudes recibidas corresponden a toda la entidad, se debe contar con mecanismos que permitan compilar las solicitudes que se reciben. Por lo anterior se propone la implementación de una herramienta informática que permita consignar las PQRS, medir los tiempos, realizar seguimiento y ejercer control sobre las mismas. Así mismo se propone establecer desde el proceso de atención al cliente, mecanismos de medición y seguimiento a las actividades relacionadas con el cliente realizadas mediante terceros a cargo de diferentes áreas, que garanticen la sincronización de las mismas con la promesa de valor ofrecida y los compromisos adquiridos con los clientes; en este aspecto en la entidad caso de estudio son puntos críticos el reparto de la facturación, el envío de la correspondencia y el servicio de contact center. En aras de aumentar la efectividad en la prestación del servicio se propone implementar medios tecnológicos que permitan detectar las debilidades en el servicio anticipándose a las solicitudes de los usuarios y realizar los correctivos pertinentes, logrando autonomía y control del servicio con el fin de garantizar la oportunidad del mismo, de igual manera permite realizar seguimiento y control en tiempo real a la operación con el fin de optimizar recursos, mejorar la prestación del servicio y velar por la adecuada atención de las solicitudes. Las mejoras de la calidad se consiguen comprendiendo y revisando los procesos y a partir de los datos que ellos mismos nos proporcionan, por ello es preciso determinar un conjunto de indicadores de control del proceso que permitan detectar desviaciones de los estándares marcados, con el fin de proponer modificaciones para la mejora continua, para el caso que nos ocupa en el área de Valorización se miden elementos como el producto no conforme y la satisfacción del cliente, enfocados a la obra

civil, pero no se tienen parámetros de medición de la oportunidad, las solicitudes y gestión de las mismas. En el área de Alumbrado Público existen indicadores de medición de la gestión, y se mide la satisfacción del cliente y oportunidad del servicio, pero ambos indicadores requieren de un análisis de su formulación, ya que la medición de satisfacción se relaciona con el hecho de si fue ejecutado o no el trabajo solicitado, y no mide la satisfacción con la atención prestada y la eficiencia del servicio, así mismo se requiere analizar el indicador de oportunidad conforme a la capacidad de respuesta de la entidad ante las solicitudes recibidas de los ciudadanos. Finalmente los indicadores de Atención al Cliente se encuentran orientados a los servicios misionales dejando de lado los demás trámites y servicios que se prestan en la entidad.

Herramientas empleadas

- Relación de trámites y servicios de la entidad.
- Documentos y procedimientos del Sistema Gestión de Calidad.
- Aplicativos tecnológicos fuente de información de solicitudes.
- Página web, redes sociales y correo electrónico institucional.
- Ventanilla única.
- Diagnóstico de la entidad.
- Informes contrato de mensajería.
- Informes contrato de verificación en campo.
- Informes contrato Contact Center.
- Registros proceso Atención al Cliente
- Medios tecnológicos disponibles en el mercado.
- Normatividad técnica y legal vigente.
- Indicadores existentes en los procesos de Valorización, Alumbrado Público y Atención al Cliente.

Recomendaciones para su implementación:

- Establecer cuales trámites y solicitudes de la comunidad no son canalizadas por una herramienta informática.
- Crear un esquema de los dominios o datos requeridos para cada trámite o solicitud.

- Establecer los plazos de respuesta conforme a lo establecido por la ley.
- Determinar un funcionario responsable para cada trámite o solicitud.
- Implementar una herramienta informática, para la recepción de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias de la comunidad.
- Realizar capacitación y acompañamiento a los funcionarios administrativos del manejo del aplicativo de PQRS.
- Exigir el uso de los aplicativos informáticos para el registro y gestión de las PQRS.
- Sistematizar la mayor cantidad de trámites posibles.
- Realizar la solicitud a los proveedores de las actividades relacionadas con el cliente, de proporcionar herramientas tecnológicas para el seguimiento de las mismas, como por ejemplo, monitoreo en línea a las asesoras del contact center y visualización del acuse de recibo de la correspondencia por Internet.
- Generar procedimientos de seguimiento y control desde el proceso de atención al cliente a las actividades tercerizadas relacionadas con el cliente.
- Dar tratamiento desde la atención al cliente a los reclamos e inconsistencias presentadas en las actividades tercerizadas.
- Investigar acerca de las herramientas tecnológicas que sean viables implementar para el control y seguimiento a la ejecución del alumbrado público, como por ejemplo sistema de telegestión, plataforma con bases cartográficas, (aplicativo Geolúmina) y cámaras.
- Generar contacto con otras entidades que realicen controles con herramientas tecnológicas, con el fin de analizar la viabilidad de emplearlas en la prestación del servicio de alumbrado público mediante convenios o intercambios.
- Asignar personal permanente que ejerza actividades de orientación y apoyo en línea al personal operativo y controle la ejecución del servicio, en los tiempos de ejecución, materiales utilizados, desplazamientos vehiculares, consumo de combustible entre otros.
- Construir y documentar en los SGC procedimientos que involucren las actividades descritas.
- Estructurar y documentar en el SGC el procedimiento de seguimiento y control de las PQRS.
- Solicitar la implementación de consultas y reportes de seguimiento y control en los aplicativos informáticos.
- Analizar las debilidades existentes en el proceso de atención al cliente y los que se relacionan con el mismo.

- Mejorar los formatos y registros existentes y proponer los que sean necesarios.
- Construir indicadores de medición de eficiencia, eficacia y efectividad a la gestión del proceso de atención al cliente.
- Realizar reuniones periódicas en donde se evalúen los resultados de los indicadores de atención al cliente y los procesos que se interrelacionan con el mismo y se generen acciones de mejora continua.
- Analizar elementos relacionados con parámetros climáticos de la ciudad de Manizales, la disponibilidad de personal y tiempos muertos que impiden el cumplimiento de estos indicadores.
- Analizar si las mediciones realizadas cumplen las expectativas y la capacidad de respuesta de la entidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación es una propuesta de estrategias teóricas validadas a partir de modelos y métodos teóricos de autores y desde este punto se establece su alcance; para su implementación como etapa posterior a esta investigación; la validación teórica es fundamental mucho más si los casos de referencia de éxito son incipientes o inexistentes o el caso de análisis corresponde a entidades con funciones particulares, como es el caso de la entidad objeto de estudio donde se prestan servicios relacionados con dos actividades disímiles como son la valorización y el alumbrado público.

Las normas que rigen la prestación del servicio en las entidades públicas, son cada día más rigurosas, por lo cual se hace necesario construir áreas de atención al cliente que busquen altos estándares de calidad; aplicando modelos y métodos de Sistemas de Gestión de Calidad que incluyan elementos relacionados con la excelencia en el servicio.

La construcción de propuestas teóricas de atención al cliente dentro de una entidad debe partir del análisis de la correlación del proceso de atención al cliente con los demás procesos, empleando para esto diagnósticos con los cuales se puedan detectar las debilidades y fortalezas que permitan tomar decisiones.

Si bien con sustentos teóricos se construyen propuestas de estrategias de mejora de las áreas de atención al cliente, existe un elemento fundamental que es la voluntad y la actitud de la gerencia, sin una gerencia activa es imposible su implementación, partiendo de una teoría básica como es la inversión de la pirámide del servicio en la cual la gerencia debe estar al servicio de todos los otros niveles, hasta llegar al cliente ubicado en la cima de la organización.

El cumplimiento del alcance planteado en el objetivo general de este trabajo de grado; “Proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento del área de atención al cliente aplicando métodos y modelos basados en las teorías existentes sobre la calidad del servicio”, se demuestra a partir de la revisión de las diferentes teorías existentes referentes a la prestación del servicio, atención al cliente e integración de estos con los sistemas de gestión de calidad y los cuadros

normativos que la rigen, definidos como métodos y modelos sustentados en teorías validadas por autores, y finalmente en la presentación de resultados correspondiente a propuestas estratégicas articuladas con dichos métodos y modelos, acompañado desde los sistemas de gestión de calidad con la estructuración de procedimientos y herramientas.

Pormenorizando en cada uno de los objetivos específicos propuestos en el trabajo se pueden referir los conceptos fundamentales que demuestran el alcance de los mismos, a partir de los autores revisados en el documento:

1. Construir un proceso de atención al cliente que integre en su estructura los sistemas de gestión de calidad con las leyes antitrámite, anticorrupción, de transparencia, de gobierno en línea y el marco normativo vigente en general.

Para la construcción de un proceso de atención al cliente integrando los sistemas de gestión de calidad con las leyes antitrámite, anticorrupción, de transparencia, de gobierno en línea y el marco normativo vigente en general; se debe plantear un análisis de los componentes del proceso partiendo de las bases teóricas que constituyen los conceptos de servicio a cliente como esencia de una empresa, y enmarcarlo en el contexto de la normatividad vigente que rige la atención al cliente de las entidades públicas y privadas, las cuales actualmente se constituyen en grandes retos que hacen imprescindible trabajar cada día por alcanzar altos niveles de calidad del servicio y satisfacción del cliente; finalmente se debe integrar los resultados de estos análisis con los sistemas de gestión de calidad, y estructurarlos funcionalmente dentro de la ejecución del servicio.

Los procesos de revisión y análisis deben contemplar teorías fundamentales como son el Circulo de Demming, el método Kaizen, el circulo del servicio, el triángulo del servicio, la pirámide del servicio y la pirámide invertida del servicio interno; que se convierten en premisas para la propuesta de estrategias teóricas de mejora de la atención al cliente.

Las etapas de este alcance conciernen con todo el proceso de la investigación y pueden ser resumidas así:

- Revisión de las teorías existentes, relacionadas con la prestación del servicio
- Revisión teórica de la evolución y conceptos de la satisfacción del servicio
- Revisión teórica de métodos y modelos relacionados con la calidad del servicio y los sistemas de gestión de calidad
- Revisión de la evolución de la normatividad que articula y rige la atención al cliente
- Revisión del marco normativo actual relacionado con: Calidad, ley de transparencia y anticorrupción, estrategia de gobierno en línea, entre otras.
- Elaboración del diagnóstico general de la entidad, del proceso de atención al cliente, de las relaciones de dicho proceso con los otros procesos, y de los formatos y herramientas del proceso en estudio.
- Aplicación de la matriz DOFA a partir del diagnóstico.
- Proposición de estrategias jerarquizadas y agrupadas en diferentes líneas relacionadas con el proceso de atención al cliente, el cliente interno y externo, la comunicación y la medición de la calidad del servicio
- Propuestas de métodos, herramientas y resultados para cada grupo o líneas de estrategias

2. Proponer estrategias de mejoramiento de los procesos de atención al cliente y ejecución del servicio, sustentadas en modelos y métodos basados en teorías validadas.

Para desarrollar la propuesta de estrategias se deben analizar modelos y métodos basados en teorías validadas, y a partir del diagnóstico de la entidad y de los procesos de atención al cliente y ejecución del servicio, se debe definir el nivel jerárquico de origen que diferencien las que deben ser impartidas desde la alta dirección y las que tienen orígenes más técnicos desde el proceso de atención al cliente, siendo una de las partes más importante revisar la participación de la gerencia en cada uno de los grupos estratégicos, teniendo en cuenta la importancia que tiene este en la pirámide del servicio y en la toma de decisiones, definiéndolas a partir de contextos que enmarquen el grupo estratégico de manera clara:

- **Estrategias originadas desde la alta dirección.**

La atención al cliente línea estratégica de la entidad: La atención al cliente debe ser concebida como un proceso estratégico y transversal en toda empresa ya que el cliente es la razón de ser de las mismas. Los modelos teóricos que definen el proceso se establecen desde los conceptos de excelencia del servicio y los sistemas de gestión de calidad analizados como ciclos del servicio.

El cliente interno y externo pilar de la prestación del servicio: El concepto básico que define el modelo teórico empleado, se sustenta en el círculo del servicio y la pirámide del servicio, el primer concepto permite establecer los ciclos de la prestación del servicio y los hitos más importantes que la constituyen, el segundo aspecto analiza y jerarquiza los actores de la prestación del servicio en busca de darle el primer lugar al cliente.

Medios de comunicación: Los medios de comunicación se definen en la investigación como comunicación interna y externa, convirtiéndose de manera indudable en parte de la prestación de servicio, ya que como herramienta analiza las relaciones existentes con los clientes y establece los diferentes medios de comunicación con los mismos.

- **Estrategias originadas desde el proceso de atención al cliente**

Medición, seguimiento y control a la prestación del servicio: Para alcanzar la excelencia en el servicio es necesario medir, controlar y realizar seguimiento al proceso; es preciso revisar, corregir, eliminar y crear documentos, herramientas, formatos, procedimientos, actividades e indicadores desde el proceso de atención al cliente que permitan alcanzar la meta y determinar su impacto. Es de gran relevancia realizar un análisis basado en modelos y métodos validados, que permitan a partir del diagnóstico proponer mejoras en los procesos de atención al cliente y ejecución del servicio construidos desde los sistemas de gestión de calidad.

3. Plantear la construcción de un proceso de atención al cliente transversal a la entidad, integrado con los demás procesos, a partir del análisis de las relaciones existentes entre el proceso de atención al cliente y los demás procesos de la entidad.

La definición del proceso de atención al cliente como transversal en la entidad, es esencial y debe partir del análisis y diagnóstico de las relaciones que pueda tener el proceso con los demás existentes en la entidad, con el objetivo de determinar debilidades, fortalezas, hitos y momentos de verdad, como insumo para proponer las estrategias de un proceso de atención al cliente que integre a los clientes internos y externos y los procesos en que interactúan. Las etapas de la revisión de los mismos se pueden presentar así:

- Diagnóstico general de la entidad
- Diagnóstico del estado actual de la atención al cliente
- Diagnóstico de las relaciones existentes entre la atención al cliente y los demás procesos de la entidad
- Propuesta de estrategias definiendo el proceso como parte integrante de la alta dirección

Para efectuar dichos diagnósticos, se debe partir de los sistemas de gestión de calidad, incluyendo las fases que lo constituyen planear, hacer, verificar y actuar, con el fin de determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en cada una de las etapas; y a partir de esta revisión se proponen acciones de mejora como estrategias, con elementos de estructura más profundos que incluyan modelos de calidad como por ejemplo el método de Kaizen.

4. Proponer procedimientos para el desarrollo y la aplicación de estrategias orientadas a la mejora continua del proceso de atención al cliente, el control de la medición de la calidad del servicio y de la satisfacción al cliente.

Si bien en un alcance anterior se propone el seguimiento y control a los procesos de atención al cliente y ejecución del servicio, en este alcance se propone profundizar en el análisis y construcción de procedimientos que permitan la aplicación de estrategias de mejora enfocadas al control y medición de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Si bien se definen indicadores, formatos y herramientas que permitan ejecutar esta acción, es indispensable la construcción de procedimientos orientados desde las fases del planear y verificar que permitan aplicar estas herramientas, analizar resultados y proponer acciones correctivas y de mejora al proceso en este sentido.

La medición de la calidad se sustenta partiendo del modelo americano, mencionado en el documento, y tomando otros métodos importantes como son la escuela de medición nórdica, la teoría de los dos factores y el método del incidente crítico entre otros; analizando los momentos o gaps en los cuales se puede medir la satisfacción, percepción y calidad del servicio, para proponer escalas y métodos de medición de la calidad y la satisfacción del cliente. El proceso de la propuesta se puede establecer así:

- Análisis de las teorías de prestación del servicio
- Análisis de teorías de satisfacción del cliente
- Revisión y análisis de modelos y métodos de medición de la satisfacción y la calidad del servicio
- Diagnóstico del proceso de atención al cliente
- Diagnóstico de los formatos, registros y herramientas de medición de indicadores de la atención al cliente
- Propuesta de estrategias de métodos de medición a partir de métodos y modelos teóricos
- Método, herramientas y productos.

5. Proponer estrategias de comunicación organizacional integradas con la atención al cliente, empleando herramientas informáticas, con el fin de generar o mejorar los procedimientos y los canales de comunicación.

En una entidad prestadora de servicios la comunicación organizacional debe ir enfocada al cliente y en constante desarrollo como herramienta de fortalecimiento de las relaciones con el mismo y la comunicación organizacional, ya que desde el interior de la organización se construye la imagen que se proyecta. Para lograr este objetivo y aplicar las herramientas informáticas a través de los canales de comunicación, es necesario hacer un análisis teórico de los diferentes modelos de comunicación existentes con el fin de determinar los gaps o puntos de relación con los clientes, las debilidades y la construcción y estructura de los canales de comunicación, que contengan acciones de mejora a ser implementadas como procedimientos o actividades que integren la comunicación organizacional con la atención al cliente, generando momentos de comunicación con los clientes internos, con el fin de percibir la satisfacción del

cliente tanto interno como externo y promover la culturización de los mismos como herramienta de mejora continua.

Es de gran relevancia contemplar análisis realizados por autores, como premisas para la construcción de las estrategias como son, el Ámbito del Trato al Cliente, Una clave para mejorar el proceso de la comunicación es escuchar, La clasificación de la comunicación interna y externa, Aspectos importantes de la comunicación organizacional que contiene información de la organización, Información acerca del trabajo, Información sobre imagen corporativa e Información de publicidad y mercadeo; La definición de la comunicación interna, La comunicación corporativa y la operativa y La comunicación externa.

La comunicación es uno de los intangibles más valiosos de una organización, ya que puede funcionar como una herramienta que identifique y valore las amenazas y las debilidades internas, siendo una herramienta fundamental en la toma de decisiones y proyección de la empresa. El proceso de análisis que se debe efectuar se puede establecer así:

- Revisión de los lineamientos de la estrategia de gobierno en línea, ley de transparencia y anticorrupción y demás marcos normativos pertinentes.
- Revisión de métodos, modelos y definiciones de la comunicación organizacional
- Diagnóstico de las relaciones existentes entre el proceso de atención al cliente y los demás procesos de la entidad
- Propuesta de estrategias de comunicación basados en métodos y modelos teóricos
- Herramientas, métodos y productos.

7. REFERENCIAS

- Aceves Obregón, E. y Hernández Menchaca, S. I. (2002). *Redacción de una estrategia de calidad en el servicio*. (Tesis Licenciatura en Administración de Empresas), Universidad de las Américas, Puebla, México.
- Aguas de Manizales SA ESP. Pagina WEB de Aguas de Manizales. [en línea]. 2015. [02 de marzo de 2015]. Disponible en: <<http://www.aguasdemanizales.com.co/>>
- Alemaný, J. M. (2004). El Ciclo Shewhart o el Ciclo Deming. Documento empresarial de sistemas de gestión de calidad. Bogotá, Colombia: Centro Tecnológico de Plásticos y Elastómeros, Universidad del Rosario.
- Arias Coello, A. (2014). La Gestión De La Calidad: Conceptos Básicos. (Planear, hacer, verificar, actuar). Desarrollo histórico, filosofía y definición de la Calidad.
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de Investigación, Introducción a la investigación científica (6^a ed). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Babarro, M. R. (2011). La transformación de los canales de comunicación: las necesidades de los clientes y la adopción e innovación de tecnología por parte de las empresas. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Behar Rivero, D. S. (2008). Metodología de la Investigación. Introducción a la metodología de la investigación. Madrid, España. Ediciones Shalom.
- Carmona, L. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (1). pp. 53-80.

Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas Gestión Total de Calidad Análisis de un caso*. (Tesis de Magister en Ingeniería en Calidad). Universidad Tecnológica Nacional, U.T.N. Buenos Aires, Argentina.

Celestino García, A. y Biencinto C. (2012). La satisfacción del cliente externo en organizaciones de fitness, estudio empírico en centros de la comunidad de Madrid. *European Journal of Human Movement*, (29). pp. 115-132.

Chávez Ferreiro, J. (2007). La competitividad y calidad de las empresas en latinoamérica. Primera Edición. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 6(24) julio-diciembre. pp. 93-107

Chec, Grupo EPM. (2015). Página de servicio al cliente Chec. [en línea]. [02 de mayo de 2015]. Disponible en: <<http://www.chec.com.co/>>

Codensa. (2015). Página de servicio al cliente. [en línea]. [02 de mayo de 2015]. Disponible en:<<https://www.codensa.com.co/empresas/alumbrado-publico>>

Corredor de la Vega, F. (2009). *Propuesta estratégica para mejorar la calidad del servicio al cliente en el departamento de arrendamientos en consuelo de la vega & cia. S. en. C bienes raíces*. (Tesis de pregrado comunicador social organizacional). Pontificia universidad javeriana, Bogotá DC.

Cuero Osorio, J. E., Guevara Restrepo, M. I., Montoya Zapata, K. A., Orozco Moreno, L. P. y Ortiz Martínez, Y. A. (2007). Planeación estratégica, Henry Mintzberg. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Palmira, Valle. Informe, Fundamentos de Administración, presentado a Carlos Antonio Tello Castrillón.

Delobelle, A. (2011). Retroceder nunca, 7 rendirse jamás? Alternativas cuando el coaching parece no rendir sus frutos. *Revista DO. Enero febrero 2011*. pp. 7-9.

Díaz Espinoza, L. E. (July 23-27, 2012). Sistema de Gestión de la Calidad: una Herramienta para Optimizar Procesos. En: 10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology Panama City. Tenth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Panama City, Panama.

Dorado Forero, Y. (2013). *Atención al ciudadano en el sector público comparada con el servicio al cliente en una entidad financiera privada*. (Tesis Especialización en Finanzas). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*, 15(25). Bogotá, Colombia. pp. 64-80.

Efigas SA ESP. (2015). Página Web de Efigas. [en línea]. [02 de marzo de 2015]. Disponible en: <<http://www.efigas.com.co/>>

Estrada Vera, W. (2007). Servicio y Atención al cliente. Unidad de coordinación de proyectos mejoramiento de los servicios de justicia. Lima, Perú. Biblioteca Nacional de Perú.

Essa, Grupo EPM. (2015). Página de servicio al cliente Essa. [en línea]. [02 de enero de 2015]. Disponible en: <<https://www.essa.com.co/site/clientes/es-es/nuestrosproductosyservicios/normastécnicas.aspx>>

Fernández, G., González, A. y Uzcátegui, B. (2008). Estrategias gerenciales orientadas a la calidad del servicio en empresas de alojamiento turístico. *Multiciencias Universidad de Zulia*, 8(Nº Extraordinario). pp. 295-301.

Gallegos, H. (2007). Sistema Kaizen en la administración. México: UANL, San Nicolás de los Garza.

- García, P. M., Quispe, A. C. y Ráez, G. L. (Agosto 2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, (6)1: pp. 89-94.
- García Oviedo, Carlos. (1962). Capítulo XI, Servicio a Cliente. En: *Derecho administrativo de la Economía*. (8ª ed.). pp. 243-252. Madrid, España: Editorial E.I.S.A.
- Evans, J. R. y William M. L. (2008). Administración y control de la calidad. (7ª ed.). Santa Fe, México: Cernagi Learning.
- Jiménez, W. G. (2013). Origen y Evolución de las Teorías sobre la Responsabilidad Estatal. Universidad Libre y ESAP. En Dialogos de saberes No. 38. Enero – Junio 2013. pp.63-78, ejemplares 1000. Bogotá – Colombia.
- Karl, A. y Ron Z. (1998). Gerencia del servicio. Bogotá, Colombia: Fondo editorial LEGIS.
- Kleyman Nudel, S. (2010). La importancia del servicio al cliente. [en línea]. 2015. [02 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>>
- Kotler P. and Armstrong G. (2012). Marketing. University of North Carolina. (14a ed.). México: Pearson Educación.
- Linares González, C. (2014). *Prácticas de servicio al cliente en entidades del sector público*. (Tesis de grado Especialización en mercadeo). Universidad militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- López Parra, M. E. (jul-sep 2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente un pilar empresarial. *Revista del Instituto Tecnológico de Sonora*, 13 (82). pp 4 a 13.

- Matias Camargo, S. R. (2006). La Teoría del Servicio Público y las Telecomunicaciones. Universidad Libre, Bogotá, Colombia. En Diálogos de Saberes No.38. Enero – Junio 2013. pp 43-62. Ejemplares1000. Bogotá, Colombia.
- Martínez Muñoz, L. (CV) (2007). Consideraciones teóricas sobre atención al cliente. Universidad de la Habana, La Habana, Cuba. p. 22. En Contribuciones a la Economía, abril 2007. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>.
- Martínez Llanos, F. Y. y Robayo Reyes S. M. (2014). *Propuesta estratégica para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Chec, Manizales*. (Tesis de grado especialización en gerencia de la calidad). Universidad Católica de Manizales, Manizales, Colombia.
- Matilla Correa, A. (2006). Derecho administrativo y servicio público trazos inconclusos desde una perspectiva histórica. *Instituto de Investigaciones Jurídicas*. pp. 384 – 449. Recuperado de: www.juridicas.unam.mx. Revista en línea Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Mejía, C. A. (2004). La gerencia de relaciones con el cliente. *La estrategia del conocimiento*. p. 3. Documento planning, publicación periódica coleccionable, la estrategia del conocimiento.
- Méndez Álvarez, C. E. (2009). Elementos para transformar la cultura de la organización hacia la excelencia en el servicio al cliente. En: Moreno Hernandez Andrea del Pilar. *Lineamientos para la creación de una cultura de servicio al cliente en una empresa del sector alimentos: caso martmore Ltda*. (Tesis de grado administración de negocios internacionales). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Merchán García, H. L. (2015). *Elementos clave del servicio al cliente de una microempresa de complementos vitamínicos naturales en relación a la norma ISO 9000*. (Tesis de grado Administración de empresas). Universidad Militar Nuweva Granada, Bogotá, Colombia.

- Ministerio de Ciencias, Tecnología y Telecomunicaciones. (2014). Kaizen, como modelo de innovación. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de la Protección Social República de Colombia. (2009). Dirección General de Calidad de Servicios. Proyecto de preparación de IPS para la Acreditación y Adopción del componente de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad. Manual para la Elaboración de Planes de Mejoramiento en Acreditación. Bogotá, Colombia.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1997). El proceso estratégico conceptos, contextos y casos. (2ª ed.) Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Moliner Velázquez, B. (2004). La formación de la satisfacción/insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes. (Tesis Doctoral comercialización e investigación de mercados). Facultad de Economía. Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Montoya Restrepo, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 12(2). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. pp 23-44.
- Moreno Hernández, A. P. (2009). *Lineamientos para la creación de una cultura de servicio al cliente en una empresa del sector alimentos: caso martmore Ltda.* (Tesis de grado administración de negocios internacionales). Universidad del Rosario, Bogotá Colombia.
- Núñez Guerrero, Y. M., Rodríguez Monroy, C. y Arancibia S. (jun 1-4, 2010). Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de educación superior. En: *Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010)*. "Innovation and Development for the Americas". Arequipa, Perú.

- Peñaloza de García, M. (2004). La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente! *Visión Gerencial* 3(1). ene – jun. pp. 39-50.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz Dofa: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), enero-junio. pp. 113-130.
- Ramírez González, A. (2010). Métodos de investigación. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de estudios ambientales y rurales. *Metodología de la Investigación Científica, Universidad Javeriana*. Recuperado de: <http://www.javeriana.Bogota>.
- Sainz, A. (sep-oct, 2009). Marketing Estratégico y Operativo. Marketing Operativo. Revista de la Escuela Técnica Superior e Ingenieros de Telecomunicacion. p.115.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Bogotá: Panamericana.
- Sigma Ingeniería. (2015). Pagina web empresarial de presentacion. [en línea]. [09 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://sigmaingenieria.com.co/>>
- Tigani, D. (2006). Excelencia en Servicio. Bogotá: Liderazgo 21.
- Torres Samuel, M. et al. (2011). Análisis estratégico de la evaluación de la calidad del servicio en el sector público. *Compendium*, 14(27). jul-dic. pp. 39-59.
- Universidad Nacional de Colombia, Rectoría, Vicerrectoría Universidad Nacional. (2008). *Estrategia Gerencial Administración y Mejoramiento del SIMEGE, Sistema de Mejor Gestión 2008*. Bogotá, Colombia: UNAL.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

República de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá: s/e.

República de Colombia. 1994. Ley 142 de 1994. [en línea]. 2015. [08 de enero de 2015].

Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html>

República de Colombia, 2005. Ley 962 de 8 de julio de 2005. . [en línea]. 2015. [08 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17004>>

República de Colombia, 2005. Decreto 4669 de diciembre de 2005. [en línea]. 2015. [08 de enero de 2015]. Disponible en:

<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18630>>

República de Colombia, 2011. Ley 1437 del 18 de enero 2011. [en línea]. 2015. [08 de enero de 2015]. Disponible en:

<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1437_2011.html>

República de Colombia, 2011. Ley 1474 de 2011. [en línea]. 2015. [08 de enero de 2015].

Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html>

República de Colombia, 2012. Decreto 019 de 2012. [en línea]. 2015. [08 de enero de 2015].

Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45322>>

República de Colombia, 2012. Decreto 2641 de 2012. [en línea]. 2015. [09 de enero de 2015].

Disponible en:

<<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/DICIEMBRE/17/DECRETO%202641%20DEL%2017%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202012.pdf>>

República de Colombia, 2012. Ley 1712 de 2014. [en línea]. 2015. [09 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=56882>>

República de Colombia, 2014. Decreto 2573 de Diciembre de 2014. [en línea]. 2015. [08 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60596>>

República de Colombia. Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios requisitos, (2009). Norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2009. pp. 88.

Ministerio de Ciencias, Tecnología y Telecomunicaciones, (2014). Documento CONPES 3292 de (2004). “Proyecto de racionalización y automatización de trámites”. Guía para la Racionalización de Trámites Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). pp. 52.

Ministerio de Educación secretaría de planificación estratégica, (2006). Metodología integrada para la planificación estratégica 1. Perú. Oficina De Planificación Estratégica Y Medición De La Calidad Educativa. Módulo De Planificación Estratégica. Documento De Trabajo. Med. pp. 47.

Ministerio de Minas y Energía, (2006). República de Colombia. 2006. Decreto número 2424 de julio 18 de 2006. [en línea]. 2015. [12 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20707>>

Ministerio de Minas y Energía, (2010). Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público, RETILAP. en línea]. 2015. [12 de enero de 2015]. Disponible en: <<https://www.minminas.gov.co/retilap>>

Ministerio de las Tecnologías y de la Información y de las comunicaciones, (2011). Guía de atención al ciudadano-cliente por múltiples canales. República de Colombia. Diciembre de 2011.

pp. 86. Derechos de Autor Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
Programa Gobierno en línea.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (2012). Gobierno de Colombia. Estrategia Gobierno en línea. 2012 – 2015 Para el orden nacional 2012 – 2017 Para el orden territorial. pp. 94.

Ministerio de las Tecnologías y de la Información y de las comunicaciones, (2013). Modelo Estándar de Control Interno MECI adoptado mediante la el Decreto 4199 de 2005. Programa Nacional de servicio al ciudadano 2013. Protocolos de servicio al ciudadano. pp. 96. Bogotá D.C. Diciembre 2013

Decreto 1151 de (2008). Gobierno en línea. [en línea]. 2015. [12 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=29774>>

Decreto 2150 de (1995) de la Presidencia de la República de Colombia. “Por el cual se suprimen y reforman las regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”. [en línea]. 2015. [12 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1208>>

Decreto 2623 de (2009). “Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano”. [en línea]. 2015. [12 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36842>>

Decreto 4110 de (2004). “Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública”. [en línea]. 2015. [12 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15423>>

Ley 872 de (2003). Creación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). [en línea]. 2015. [12 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11232>>

Decreto 1151 de (2008). Gobierno en línea. [en línea]. 2015. [12 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=29774>>

Decreto 2150 de (1995) de la Presidencia de la República de Colombia. “Por el cual se suprimen y reforman las regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”. [en línea]. 2015. [12 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1208> >

Decreto 2623 de (2009). “Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano”. [en línea]. 2015. [14 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36842> >

Decreto 4110 de (2004). “Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública”. [en línea]. 2015. [15 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15423>>

Departamento Administrativo de la Función Pública Red Universitaria de Extensión en Calidad, (2007). Guía de Diseño para Implementar el Sistema de Calidad. Bogotá, D.C. Junio de 2007. pp. 71.

Departamento Administrativo de la Función Pública, (2008). Sistemas de gestión de la calidad Requisitos. Cuarta edición. NORMA INTERNACIONAL. pp. 31.

Departamento Administrativo de la Función Pública, (2013). Sistema de Gestión de Calidad NTCGP 1000:2009. Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 Manual de Calidad, Procesos y Procedimientos. Versión abril de 2013. Manual integrado de calidad y operaciones. Bogotá D.C., Septiembre de 2013. pp. 95.

Departamento Administrativo de la Función Pública, (2014). Manual técnico del modelo estándar de control interno para el estado colombiano mecí 2014. Bogotá, DC, mayo de 2014. Bogotá, D.C., Mayo de 2014. pp. 132.

Departamento Administrativo de la Función Pública, (2014). Guía para establecer o modificar el manual específico de funciones y de competencias laborales., Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, D.C. Colombia. Septiembre de 2014. pp. 39.

Dirección de impuesto y Aduanas nacionales (Dian), (2011). Dirección de gestión de ingresos subdirección de gestión de asistencia al cliente modelo de excelencia en el servicio. Versión no. 0.7 29. Abril de 2011. pp. 100.

Directiva Presidencial 07 de (1993). “Programa de racionalización y Simplificación de Trámites”. [en línea]. 2015. [13 de marzo de 2015]. Disponible en:
<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5341>>

Directiva Presidencial 02 de (1994). “Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional”. [en línea]. 2015. [18 de abril de 2015]. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5341>>