

MODELO INTEGRAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



UNIDOS

El **Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía** se construye como un documento guía para todos los servidores del departamento de Antioquia, en el que se definen las líneas de acción que se consideran deben ser conocidas y practicadas por todos los implicados en el servicio, así como las diferentes actividades que deben ser adoptadas y aplicadas en forma permanente, con miras a ofrecer una atención de calidad, bajo las políticas definidas en el Plan Nacional de Servicio al Ciudadano.

Introducción

La Constitución Política establece como fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general; garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación. Asimismo, se afirma que "la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones."

Con el transcurrir del tiempo, se ha evidenciado que el nivel nacional y las Entidades Públicas que la conforman, han demostrado un mayor interés en colocar en el centro de su gestión al ciudadano, fortaleciendo su capacidad administrativa para mejorar la calidad de la prestación de los servicios a través de los diferentes canales de atención dispuestos para tal fin; en cumplimiento a los lineamientos establecido en los CONPES, Política Pública de Servicio al Ciudadano (Conpes 3649 de 2010), la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (Conpes 3785 de 2013) y en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Decreto 1499 de 2017).

Es importante mencionar que la adecuada gestión de la atención al ciudadano demanda una visión amplia y holística por parte de la entidad, donde el nivel directivo toma un papel relevante y que requiere de su compromiso expreso en la mejora de la percepción de la satisfacción de la ciudadanía, al garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y su acceso real y efectivo a la oferta del Estado. Dicha gestión involucra la interacción efectiva de los procesos considerándola una cadena de valor firme y sistemática y con un enfoque integral del servicio al ciudadano, estructurado en las siguientes líneas: Direccionamiento estratégico; Cualificación del Talento Humano; Administración y fortalecimiento de canales de atención; Gestión eficiente de Trámites y Servicios; Gestión eficiente de PQRSD y Mejoramiento del ciclo del servicio.

Para dar respuesta a estos lineamientos y cumplir con el fin esencial del Estado, la Gobernación de Antioquia, mediante la Ordenanza 17 de 2018, adoptó la Política Pública de Atención a la Ciudadanía para el Departamento de Antioquia, como una forma para implementar y fortalecer el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía dirigido a todos los organismos y entidades de la Administración Pública Departamental, a sus servidores públicos y particulares que llevan a cabo funciones administrativas, y ser el marco de referencia para los 125 municipios, sus entidades y organismos.

Es así como el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía se construye como un documento guía para todos los servidores del Departamento de Antioquia, en el que se definen las líneas de acción que se consideran deben ser conocidas y practicadas por todos los implicados en el servicio, así como las diferentes actividades que deben ser adoptadas y aplicadas en forma permanente, con miras a ofrecer una atención de calidad, bajo las políticas definidas en el Plan Nacional de Servicio al Ciudadano.

La Gobernación de Antioquia por medio de este documento pretende unificar los procedimientos que deben tenerse en cuenta al momento de la prestación del servicio, de tal forma que todas las oficinas de atención a la ciudadanía realicen las actividades con la convicción de que con su gestión están contribuyendo al mejoramiento de la prestación de servicios, para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, con calidad, equidad y oportunidad.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1. GENERALIDADES	8
1.1 Objeto.....	8
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Ámbito de aplicación.....	8
1.4 Finalidad.....	8
CAPITULO 2. MARCO NORMATIVO	10
CAPITULO 3. ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ATENCION A LA CIUDADANÍA	15
3.1. Ciudadanía.....	16
3.2. Servidor público.....	16
3.3. Entidades y organismos de la administración departamental.....	16
3.4. Alta dirección.....	17
3.5. Grupos de interés.....	17
CAPITULO 4. COMPONENTES	18
4.1. Modelo de gestión pública.....	19
4.2. Componente ventanilla hacia adentro.....	20
4.3. Componente ventanilla hacia afuera.....	20
CAPITULO 5. LÍNEAS DE ACCIÓN	21
5.1 Direcccionamiento estratégico.....	23
5.1.1 Caracterización de la población.....	25
5.1.2 Identificación y gestión de riesgos asociados al servicio.....	26
5.2 Cualificación del talento humano.....	26
5.2.1 Competencias de los servidores públicos.....	27
5.2.2 Plan de formación y capacitación para los servidores públicos.....	31
5.2.3 Incentivos para los servidores públicos.....	32
5.3 Administración y fortalecimiento de canales de atención.....	33
5.3.1 Omnicanalidad.....	34
5.3.2 Suficiencia del personal para la atención de los canales.....	36
5.3.3 Evaluación del desempeño del personal que atiende los canales.....	37
5.3.4 Plan de comunicaciones.....	39
5.3.5 Lenguaje claro.....	40

5.4 Gestión eficiente de trámites, otros procedimientos administrativos - OPA y servicios.....	41
5.4.1 Costeo de los procedimientos administrativos (trámites y OPAs)....	42
5.5 Gestión eficiente de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias por actos de corrupción PQRSD.....	43
5.6 Mejoramiento del ciclo del servicio.....	44
5.6.1 Medición de la satisfacción.....	45
5.6.2 Encuestas para la percepción ciudadana.....	47
5.6.3 Indicadores de gestión.....	48
5.6.4 Planes de mejoramiento.....	49
5.6.5 Defensor del ciudadano.....	51
5.6.6 Gestión del conocimiento	51

CAPITULO 6. FUNCIONES DE LA OFICINA DE SERVICIO AL CIUDADANO.....54

6.1. Función clave 1: “Planear acciones para el servicio al ciudadano”.....	55
6.2. Función clave 2: “Gestionar los recursos necesarios para el desarrollo de los planes de acción e iniciativas que propendan por el mejoramiento del servicio ciudadano”	56
6.3. Función clave 3: “Proporcionar los trámites, servicios y producto de acuerdo con las necesidades y derechos de los ciudadanos”	56
6.4. Función clave 4: “Ejecutar planes y proyectos de servicio al ciudadano de acuerdo con los objetivos, resultados de evaluación y expectativas de los ciudadanos o usuarios”	58
6.5. Función clave 5 : “Evaluar la gestión del servicio al ciudadano de conformidad con los objetivos, metas e indicadores establecidos”	59

CAPITULO 7. CICLO DEL SERVICIO.....60

7.1 Momentos de verdad en la atención a la ciudadanía.....	61
7.2 Consideraciones en los momentos de verdad para la prestación del servicio.....	63
7.2.1 Consideraciones previas a la prestación del servicio.....	63
7.2.2 Consideraciones durante la prestación del servicio.....	63
7.2.3 Consideraciones posteriores a la prestación del servicio.....	64
7.3 Elementos para afrontar eficazmente un momento de verdad.....	64
7.4 Promesa de valor.....	65

CAPITULO 8. CICLO PHVA EN EL SERVICIO.....	66
8.1. Planificar.....	68
8.2. Hacer.....	73
8.3. Verificar.....	74
8.4. Actuar.....	75
CAPITULO 9. ATRIBUTOS DEL SERVICIO.....	76
9.1 Derechos y deberes de las autoridades en la atención al público.....	78
CAPÍTULO 10. INSTANCIA DE COORDINACIÓN PARA EL MODELO INTEGRAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.....	80
CAPITULO 11. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN AL MODELO INTEGRAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.....	82
CAPITULO 12. DOCUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.....	85
CAPITULO 13. GLOSARIO.....	92
CAPITULO 14 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99

TABLAS

Tabla 1. Normas asociadas a servicio al ciudadano.....	11
Tabla 2. Responsabilidades de los roles en el servicio.....	27
Tabla 3. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos.....	29
Tabla 4. Competencias laborales para el área o proceso de relación con el ciudadano.....	30
Tabla 5. Métodos para realizar estudios de satisfacción.....	46
Tabla 6. Factores internos para el contexto estratégico.....	69
Tabla 7. Factores externos para el contexto estratégico.....	70
Tabla 8. Derechos y deberes de las autoridades en la atención al público.....	79
Tabla 9. Escala de calificación MIAC.....	84
Tabla 10. Documentos técnicos del nivel nacional.....	87
Tabla 11. Documentos creados por la Gobernación de Antioquia.....	89

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de gestión pública de buen gobierno.....	19
Ilustración 2. Modelo integral de atención a la ciudadanía.....	22
Ilustración 3. Momentos de verdad.....	62
Ilustración 4. Ciclo deming o PHVA.....	67
Ilustración 5. Matriz DOFA.....	72
Ilustración 6. Estrategias DOFA.....	73



CAPÍTULO 1 GENERALIDADES

1.1 Objeto

Establecer el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía para el departamento de Antioquia y dictar otras disposiciones.

1.2 Objetivos

- Definir las líneas de acción del modelo que inciden en la atención de los ciudadanos y grupos de valor para lograr la máxima satisfacción frente al servicio que se presta y generar una experiencia inolvidable.
- Fortalecer el enfoque de gerencia del servicio al ciudadano en las Entidades Públicas del Departamento de Antioquia.
- Contribuir a la coordinación y al impulso de iniciativas integrales de mejoramiento en atención a la ciudadanía de las Entidades Públicas.

1.3 Ámbito de aplicación

El Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía es vinculante a todas las dependencias de la Gobernación de Antioquia y a las entidades del Departamento de Antioquia.

1.4 Finalidad

El Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía busca establecer los lineamientos generales acordes a los componentes de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa del Servicio del Ciudadano descritos en el CONPES 3785 de 2013 y al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, que permitan dar uniformidad en el tratamiento y en la atención al ciudadano por los diferentes canales con calidad, oportunidad y transparencia; con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor, incrementar la confianza en el Estado y mejorar la relación entre el ciudadano y la Administración Pública.



CAPÍTULO 2

MARCO NORMATIVO

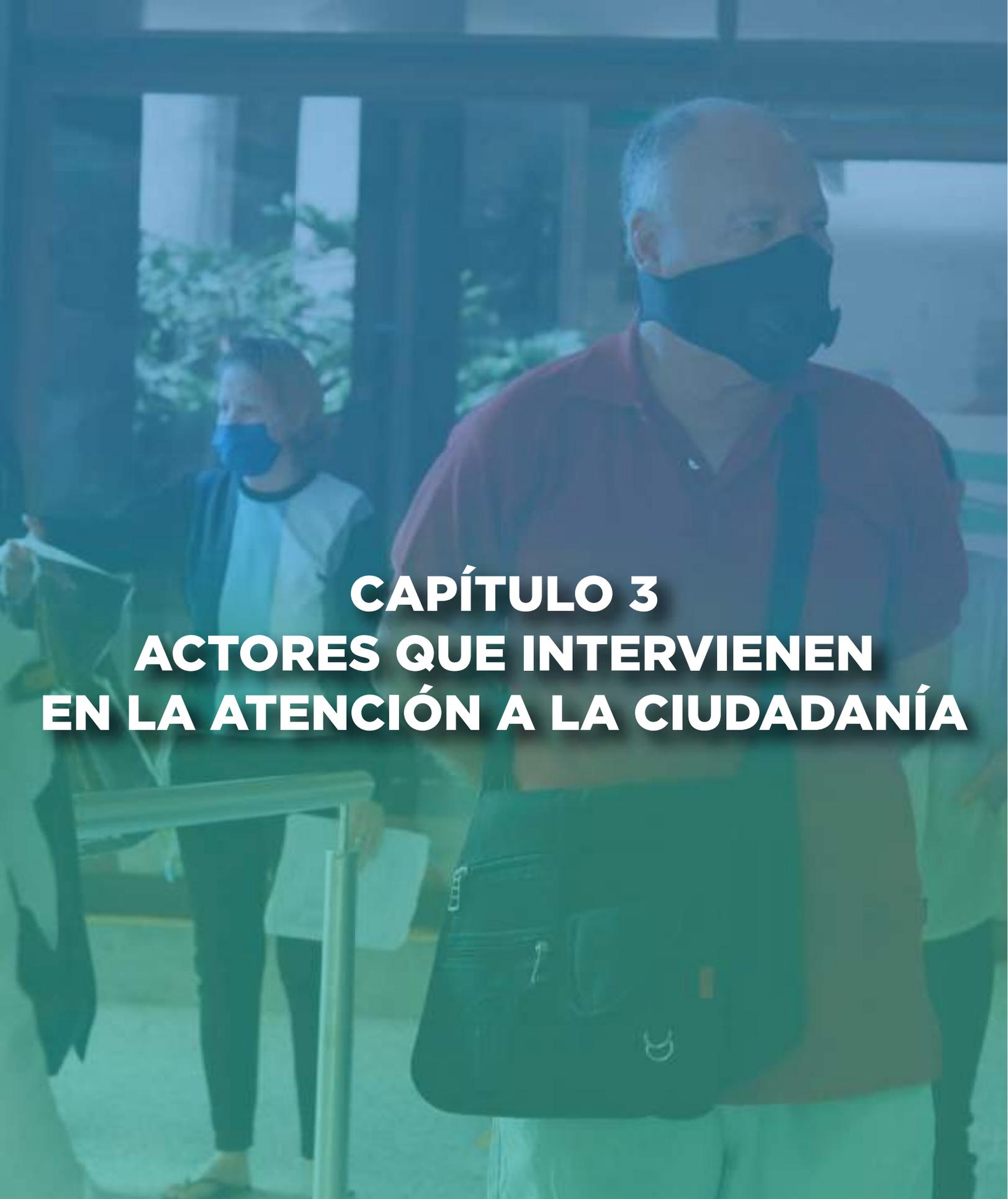
Norma	Materia
Constitución Política de 1991	Artículos 1, 2, 83, 84, 209 y 333.
Decreto 2150 de 1995	Suprime y reforma regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios en la Administración Pública.
Acuerdo 060 de 2001	Por el cual se establecen pautas para la administración de las comunicaciones oficiales en las entidades públicas y las privadas que cumplen funciones públicas
Ley 872 de 2003	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.
Ley 962 de 2005	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.
Decreto 4669 de 2005	Regula el procedimiento que debe seguirse para establecer y modificar los trámites autorizados por la Ley y crea las instancias para los mismos efectos.
Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública de 2008	Guía para la implementación, seguimiento y control de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, permitiendo fortalecer las capacidades de las entidades y aceptar los retos asociados a las necesidades de los ciudadanos para lograr su bienestar
Circular Conjunta 004 de 2009	Busca el cumplimiento de la Ley 962 de 2005 - Inscripción de trámites administrativos en el Sistema Único de Información de Trámites - SUIT en las entidades del orden Nacional y del orden Territorial.
Decreto Nacional 2623 del 2009	Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano.
Decreto 235 de 2010	Por el cual se regula el intercambio de información entre entidades para el cumplimiento de funciones públicas
Decreto 2280 de 2010	Por el cual se modifica el artículo 3 del decreto 235 de 2010.
Documento CONPES 3649 de 2010	Política Nacional de Servicio a la Ciudadanía.
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
Ley 1437 de 2011	Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.
NTC 5854 de 2011	Accesibilidad a páginas web

Norma	Materia
Ley 1581 de 2012	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
Decreto Ley 019 de 2012	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
Documento CONPES 3785 de 2013	Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano y concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral hasta por la suma de usd 20 millones destinado a financiar el proyecto de eficiencia al servicio del ciudadano.
NTC 6047 de 2013	Accesibilidad al medio físico; espacios de servicio al ciudadano en la administración pública.
Ley 1680 de 2013	Por la cual se garantiza a las personas ciegas y con baja visión, el acceso a la información, a las comunicaciones, al conocimiento y a las tecnologías de la información y de las comunicaciones.
Ley 1712 de 2014	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
NTC-ISO 9001:2015	Sistemas de gestión de la calidad.
Ley 1755 de 2015	Por medio de la cual se regula el derecho fundamental de Petición.
Decreto 1078 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
Decreto 1083 de 2015	Se refieren al objeto y procedimiento que las entidades públicas deben seguir para establecer y modificar los trámites autorizados por la ley. Artículos 2.2.24.1 al 2.2.24.2
Decreto 103 de 2015	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014 y se dictan otras disposiciones.
Resolución 3564 de 2015	Por la cual se reglamentan aspectos relacionados con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
Resolución 1099 de 2017	Por la cual se establecen los procedimientos para autorización de trámites y el seguimiento a la Política de Racionalización de Trámites.
Decreto 1413 de 2017	Por el cual se adiciona el Título 17 a la Parte 2 del Libro 2 del Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Decreto 1078 de 2015, para reglamentarse parcialmente el Capítulo IV del Título III de la Ley 1437 de 2011 y el artículo 45 de la Ley 1753 de 2015, estableciendo lineamientos generales en el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales.

Norma	Materia
Resolución 390 de 2017	Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación
Directiva Presidencial 7 de 2018	Se refiere a las medidas para racionalizar, simplificar y mejorar los trámites ante Entidades Gubernamentales y el Ordenamiento Jurídico.
Decreto 815 de 2018	Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.
Resolución 0667 de 2018	por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las Entidades Públicas.
Decreto Nacional 1008 de 2018	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital y se subroga el Capítulo 1 del Título 9 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto número 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
Ordenanza 17 de 2018	Por medio de la cual se adopta la política pública de atención a la ciudadanía para el Departamento de Antioquia y se toman otras disposiciones.
Ley 1952 de 2019	Por la cual se expide el Código Disciplinario Único.
Ley 1955 de 2019	Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad".
Decreto Ley 2106 de 2019	Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la Administración Pública.
Directiva Presidencial 02 de 2019	Simplificación de la interacción digital entre los ciudadanos y el Estado.
Directiva Presidencial 07 de 2019	Facultades extraordinarias para simplificar, suprimir o reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios en la administración pública
Manual de Gobierno Digital 2019	Manual para la implementación de la Estrategia de Gobierno en línea en las Entidades del orden nacional de la República de Colombia.
Decreto 620 de 2020	por el cual se subroga el título 17 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, para reglamentarse parcialmente los artículos 53, 54, 60, 61 y 64 de la Ley 1437 de 2011, los literales e), j) y literal a) del parágrafo 2 del artículo 45 de la Ley 1753 de 2015, el numeral 3 del artículo 147 de la Ley 1955 de 2019, y el artículo 9° del Decreto 2106 de 2019, estableciendo los lineamientos generales en el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales.

Norma	Materia
Ley 2052 de 2020	Por medio de la cual se establecen disposiciones transversales a la rama ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites y se dictan otras disposiciones.
Resolución 002160 de 2020	Por la cual se expide la Guía de lineamientos de los servicios ciudadanos digitales y la Guía para vinculación y uso de estos.

Tabla 1. Normas asociadas a servicio al ciudadano



CAPÍTULO 3

ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Teniendo en cuenta el Artículo seis (6) de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía, se precisan los actores que intervienen en la implementación del Modelo.

3.1. Ciudadanía

Es la condición que los miembros de una comunidad adquieren por efectos de nacimiento, sangre o adopción, lo cual les reviste de derechos y deberes dentro de las lógicas y dinámicas sociales, políticas, simbólicas y culturales de un territorio determinado. La ciudadanía del Departamento de Antioquia tiene la responsabilidad de actuar a partir del principio de corresponsabilidad de la gestión pública. Por lo tanto, la política de atención a la ciudadanía contempla estrategias que van encaminadas a fortalecer este principio en los procesos que van de la ventanilla hacia afuera, especialmente en el tema de relacionamiento con la ciudadanía.

3.2. Servidor público

La Constitución de Colombia define a los Servidores Públicos como los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. A su vez, son una parte esencial en los componentes de esta política, pues su interacción con el servicio se da en ambos, esto es: en la ventanilla hacia adentro y de la ventanilla hacia afuera. Los servidores públicos, en el marco de la atención a la ciudadanía, son los encargados de recibir las necesidades de la ciudadanía y de entregar las respuestas respectivas.

3.3. Entidades y organismos de la administración departamental

Si bien todas las entidades y organismos públicos se deben a la ciudadanía, aquellas que ejercen funciones de carácter misional tienen especial injerencia en la atención a la ciudadanía. Sobre este supuesto, las entidades de la administración departamental que prestan servicios a la ciudadanía son parte transversal en el proceso de implementación de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía de Antioquia.

las entidades de la administración departamental que prestan servicios a la ciudadanía son parte transversal en el proceso de implementación de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía de Antioquia.

3.4. Alta dirección

Según los parámetros establecidos en la Guía de Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, las entidades departamentales deberán implementar acciones que visibilicen la importancia de la atención a la ciudadanía ante la Alta Dirección, entendida como el máximo estamento al interior de la Administración Departamental de Antioquia. Además, habrán de establecer y construir mayores canales de información entre ésta y la instancia formal que lidera la atención y el servicio a la ciudadanía, pues las directrices que se den en esta materia, deberán contar con aprobación directa de la Alta Dirección, en tanto es de interés general del Gobierno, mejorar los niveles de satisfacción ciudadana con los servicios y la atención prestados por parte de la Administración, así como de fortalecer el acercamiento y la relación ciudadanía - Estado.

3.5. Grupos de interés

Se definen como aquellos grupos que tienen presencia e injerencia en la cadena de prestación de servicios y de atención a la ciudadanía en las instancias de la Gobernación de Antioquia y sus territorios. Por lo tanto, las acciones y lineamientos en materia de atención a la ciudadanía deberán contemplar estrategias para la cooperación de estos grupos y la Administración Departamental para contar con una gestión pública eficiente y de calidad.



CAPÍTULO 4 COMPONENTES

4.1. Modelo de gestión pública

Teniendo en cuenta el Modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano, creado por el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano y lo establecido en el Capítulo Cinco (5) de la Política Pública de Atención a la Ciudadanía de la Gobernación de Antioquia; para cumplir con los objetivos propuestos el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía abordará sus acciones, a partir de dos componentes:



Ilustración 1. Modelo de gestión pública de buen gobierno
Fuente: DNP-PNSC, 2018

4.2. Componente ventanilla hacia adentro

Comprende todas las acciones que se generan en la Administración Departamental para la prestación de un servicio de calidad, ágil, oportuno, transparente, eficiente y eficaz, la cual abarca elementos como la estructura administrativa, el direccionamiento estratégico, talento humano, canales de atención, lo normativo y lo procedimental.

Este componente refleja la importancia que tiene la Política de Servicio al Ciudadano para las Entidades Públicas, representado en el respaldo de la Alta Dirección para realizar los ajustes institucionales necesarios para la adecuada prestación del servicio; así como la existencia de una estructura interna que permita dar cumplimiento al plan de acción definido para la atención a la ciudadanía.

4.3. Componente ventanilla hacia afuera

Se entiende por ésta, el momento en que todo el proceso de la ventanilla hacia adentro entra en contacto y en relación con la ciudadanía. Comprende todo lo relacionado con la atención directa a los requerimientos y necesidades de la ciudadanía, cobertura de trámites y servicios en el territorio antioqueño, condiciones bajo las que se presta el servicio y la satisfacción de la ciudadanía con la atención.



CAPÍTULO 5 LÍNEAS DE ACCIÓN

El Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía, está compuesto por seis (6) líneas de acción, enmarcadas en los Componentes mencionados en el capítulo anterior, por medio de las cuales las dependencias de la Gobernación de Antioquia y las entidades del Departamento deberán orientar su labor para mejorar su gestión del servicio a la ciudadanía fortaleciendo las capacidades institucionales, optimizando sus procesos y sus procedimientos, y promoviendo el acceso de la ciudadanía a una oferta de trámites y servicios con oportunidad, calidad y transparencia.

A continuación, se muestra el Modelo de Atención a la Ciudadanía y se definen las 6 líneas de acción



Ilustración 2. Modelo integral de atención a la ciudadanía

5.1 Direccionamiento estratégico

Desde el Direccionamiento Estratégico se define la ruta organizacional que debe efectuar cada entidad para mejorar su gestión del servicio a la ciudadanía, alineando la misión, visión y los objetivos estratégicos de la entidad con el servicio.

Esta línea marca el camino para que las Entidades Públicas estructuren en su interior la Oficina de Servicio al Ciudadano conforme a las directrices dadas desde el nivel nacional, que les permita ejecutar sus funciones de forma ordenada y sistemática. Para ello, se hace necesario la formulación de planes de acción y estratégicos donde se establezcan los objetivos y estrategias a implementar para la gestión adecuada del servicio que apunten a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de una estructura sólida y confiable para el desarrollo de las actividades relacionadas con el ciudadano.

Contiene también, los lineamientos de referencia y el fortalecimiento de los arreglos institucionales por medio de la optimización de guías, estrategias, planes, procesos y procedimientos para la coordinación institucional e implementación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en la entidad.

El direccionamiento requiere del compromiso de la alta dirección ya que favorece que todos los servidores públicos encaminen su accionar a mantener una constante y fluida interacción con la ciudadanía de manera transparente y participativa, prestando un servicio de excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos ciudadanos, a través de la entrega efectiva de productos, servicios e información. De igual manera, requiere de la revisión periódica para ajustar los lineamientos a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior para dirigir la operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de valor.

Conforme a lo mencionado anteriormente y teniendo en cuenta lo previsto en el Modelo Integral de Planeación y Gestión – MIPG en la Tercera Dimensión: Gestión con Valores para el Resultado – Política de Servicio al Ciudadano:

“Se debe entender la gestión del servicio al ciudadano no como una tarea exclusiva de las dependencias que interactúan directamente con los ciudadanos o de quienes atienden sus peticiones, quejas o reclamos, sino como una labor integral que requiere de: (i) total articulación entre sus dependencias, (ii) compromiso expreso de la alta dirección y (iii) la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes iniciativas, todo en búsqueda de garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y su acceso real y efectivo a la oferta del Estado”.

Es así, como la implementación de la Política Institucional de Servicio a la Ciudadanía para todas las entidades del Departamento de Antioquia, se convierte en el eje central necesario para determinar el plan de acción que favorezca la adecuada prestación del servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor, con calidad, equidad y oportunidad.

Esta política deberá ser definida mediante acto administrativo en el que se indique el objeto, alcance, finalidad; se mencionen las seis (6) líneas de acción del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía; responsable de la implementación; medios por los que se darán los lineamientos al interior y presupuesto o fuentes de financiación para su ejecución.

Se deberán establecer también, procedimientos para cada línea de acción y demás documentos necesarios para dar cumplimiento a las actividades a ejecutar en el marco del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía, con el propósito de formalizar y estandarizar el accionar de las Entidades frente al servicio y disminuir el riesgo de pérdida de información por cambios en el personal.

Contar con una documentación completa, clara, sistematizada y acorde a las necesidades del entorno frente al que hacer de la Entidad facilita la generación de procesos participativos con los grupos de valor; el uso de analítica institucional por medio del manejo de bases de datos sólidas contribuye a la generación y producción de nuevo conocimiento y favorece la transferencia de conocimiento.

5.1.1 Caracterización de la población

Para que las entidades públicas puedan establecer planes, programas y estrategias efectivos, deben reconocer e identificar las características, necesidades, intereses, expectativas y preferencias de la población objetivo a la cual está dirigida sus productos y servicios.

El Departamento Nacional de Planeación estableció la Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés que ofrece lineamientos para el diseño y aplicación de ejercicios de caracterización y en el uso de esta información para la toma de decisiones que permitan identificar necesidades de acceso a la información; estrategias de comunicación y lenguaje que debe ser usado en la interacción con la ciudadanía; ajustar y mejorar la oferta institucional; optimizar los recursos; implementar canales electrónicos y mejorar los existentes; diseño de estrategia de participación y rendición de cuentas que permitan fortalecer la confianza de los ciudadanos con el Estado.

Dentro de los pasos que se deben tener en cuenta para realizar un ejercicio de caracterización son:

- Identificar los objetivos de la caracterización y su alcance, definiendo claramente para que se hace.
- Establecer un líder del ejercicio de caracterización bien sea un grupo interdisciplinario o una dependencia responsable encargada de la coordinación del ejercicio.
- Establecer variables y niveles de desagregación de la información de acuerdo con sus intereses, necesidades, objetivos definidos, tipología de servicios y objeto misional.
- Priorizar variables que sean relevantes para el cumplimiento de los objetivos, fácilmente medibles y que el beneficio de la información que aporta al ejercicio sea superior al costo de su recolección.
- Identificar mecanismos de recolección de información, teniendo en cuenta también la información de registros administrativos con los que cuenta la entidad debido a su interacción con los

ciudadanos, así como la información disponible en bases de datos de otras entidades y encuestas o estudios realizados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), entre otros.

- Estructurar y automatizar la información para facilitar su análisis, cruce y filtro de información, con el fin de agrupar a los grupos de valor según características similares.
- Divulgar y publicar la información para que los resultados sean conocidos por todas las dependencias y los responsables de procesos y servicios, y así facilitar y mejorar la toma de decisiones y el diseño de intervenciones.

5.1.2 Identificación y gestión de riesgos asociados al servicio

Las entidades públicas conforme a los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la metodología que se determine para la administración del riesgo deberán establecer los riesgos de gestión y corrupción que se encuentran relacionados con la prestación del servicio, definiendo de manera detallada los controles y tratamientos necesarios que disminuyan el riesgo de incumplimiento de los objetivos estratégicos y del proceso.

5.2 Cualificación del talento humano

Los servidores públicos son considerados a la luz de MIPG, como el activo más importante con el que cuentan las entidades, ya que contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar el acceso a los derechos y al cumplimiento de los deberes de la ciudadanía. Ellos son los que, desde su cotidianidad, representan a sus entidades y generan una percepción sobre la ciudadanía con la que interactúan a diario.

Independientemente si se encuentran de cara a la ciudadanía para la prestación del servicio o si hacen parte de la ventanilla hacia dentro; es decir, se encargan de gestionar o apoyar directa o indirectamente las solicitudes de los ciudadanos; todos los servidores públicos hacen parte de la cadena de valor para la prestación del servicio, por lo que es importante que cuenten con habilidades, destrezas y competencias específicas, dirigidas a cumplir con el principal objetivo de la Administración Pública,

servir a la comunidad.

La línea de acción **Cualificación del Talento Humano**, está enfocada a la implementación de esquemas de sensibilización en las entidades, que fortalezcan las competencias de los servidores públicos garantizando el compromiso de ellos con la excelencia en la atención.

5.2.1 Competencias de los servidores públicos

Es importante tener en cuenta que, dentro del ciclo del servicio, intervienen diferentes tipos de servidores públicos por lo que sus competencias deberán ser definidas según su función dentro del servicio. El Departamento Nacional de Planeación - DNP estableció las competencias y responsabilidades para cada rol, por lo que cada entidad en el momento de seleccionar a su personal y de realizar el plan de formación en atención a la ciudadanía deberá tener en cuenta cada uno de estos roles para fortalecer las habilidades de una forma asertiva.

A continuación, se dará a conocer el rol y el objeto del cargo conforme a los lineamientos del DNP:

Rol	Objeto del cargo
Equipo de seguridad y vigilancia	Garantizar la vigilancia y brindar seguridad a la operación de punto. La interacción con la ciudadanía se da a su ingreso y a la salida.
Orientadores o informadores	Brindar a la ciudadanía que acude al punto y/u oficina, la orientación inicial, el filtro en fila, el filtro en sala y /o asignación de turno, previo a la asesoría detallada en módulo.
Asesores especializados	Realizar la asesoría, el acompañamiento y la gestión necesaria para dar respuesta a las solicitudes ciudadanas que se presentan en el punto y/u oficina, en referencia a la entidad que representa.
Asesores de canales virtuales	Promover el uso de los diferentes canales virtuales a partir de realizar un acompañamiento y asesoría a la ciudadanía de las solicitudes que apliquen a este tipo de servicio.

Rol	Objeto del cargo
Líderes o coordinadores de servicio	Realizar la asesoría, el acompañamiento y la gestión para dar respuesta, a las solicitudes ciudadanas que se presentan en el punto y/u oficina, en referencia a la entidad que representa.

Tabla 2. Responsabilidades de los roles en el servicio
Fuente: Guía de unidades por competencias - PNSC

Igualmente, desde el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, mediante el Decreto 815 de 2018 “Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos” y la Resolución 0667 de 2018 “por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las Entidades Públicas”, se definen las competencias comportamentales comunes e inherentes a los servidores públicos y que deben ser acreditadas independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral, y las competencias laborales para el área o proceso de relación con el ciudadano conforme al nivel jerárquico que el servidor público ocupa en la entidad.

Las siguientes tablas muestran de manera ilustrativa las competencias que deben ser tenidas en cuenta en cada entidad relacionadas con atención al ciudadano.

Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos	
Competencia	Definición de la competencia
Aprendizaje continuo	Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad
Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales
Trabajo en equipo	Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes
Adaptación al cambio	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios

Tabla 3. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos

Competencias laborales para el área o proceso de relación con el ciudadano	
Nivel Jerárquico	Funciones
Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar y definir las estrategias para promover la garantía de los derechos de los ciudadanos relacionados con el objeto misional de la entidad, en el marco de las políticas de la relación Estado ciudadano (transparencia y acceso a información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión, servicio al ciudadano). • Orientar y definir un esquema de seguimiento y evaluación respecto a la implementación de las políticas de la relación Estado ciudadano (transparencia y acceso a información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión, servicio al ciudadano) en la entidad. • Generar espacios de articulación interinstitucionales y al interior de la entidad, para la adecuada implementación de las políticas de la relación Estado ciudadano (transparencia y acceso a información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión, servicio al ciudadano).
Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Propone enfoques y estrategias para fortalecer la implementación de las políticas de la relación Estado ciudadano (transparencia y acceso a información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión, servicio al ciudadano) en la entidad.
Profesional Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar y entregar información pública a los ciudadanos. • Identificar el portafolio de oferta institucional de la entidad de acuerdo con la Política de racionalización de trámites. • Diseña e implementa estrategia de racionalización de trámites en la entidad. • Diseña e implementa estrategia de rendición de cuentas. • Diseñar e implementar estrategia de participación ciudadana en la gestión.
Asistencial	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar y atender los requerimientos de los ciudadanos a través de los canales de atención dispuestos por la entidad en el primer nivel de servicio.

Tabla 4. Competencias laborales para el área o proceso de relación con el ciudadano

5.2.2 Plan de formación y capacitación para los servidores públicos

Con el fin de fortalecer la gestión pública, el talento humano debe contar con las competencias necesarias para el cumplimiento de sus funciones. Por lo tanto, las entidades deben establecer un plan de formación que busque fortalecer permanentemente las capacidades y habilidades de los servidores para así obtener mejores niveles de integridad, eficiencia y efectividad.

El Departamento Administrativo de la Función Pública ha definido mediante la Resolución 390 de 2017 el Plan Nacional de Formación y Capacitación, actualizado en marzo de 2020, documento que busca dar lineamientos a las entidades públicas para el diseño e implementación de programas de capacitación que favorezcan la profesionalización y desarrollo del servicio público.

Teniendo en cuenta lo establecido en el documento mencionado, se puede señalar que realizar actividades de capacitación y entrenamiento son necesarias para:

1. Establecer los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer un servidor público, desde las esenciales hasta llegar a lo más específico.
2. Identificar la brecha existente entre las capacidades que posee la persona que llega al servicio público, que son producto de su educación, formación profesional y de su experiencia; y las que requiere para desempeñar óptimamente sus funciones.
3. Elaborar una oferta de capacitación a partir de las brechas identificadas.
4. Ejecutar la oferta a partir de procesos estructurados y organizados que respondan a los criterios de la educación informal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano (objetivos de aprendizaje, resultados del aprendizaje, metodologías, plan de aprendizaje, desarrollo de la competencia, recursos, etc.) del desempeño individual y colectivo).

5. Evaluar los resultados obtenidos en términos de eficiencia (económica y tecnológica) y eficacia (calidad del resultado en función del desempeño individual y colectivo) .

Contar con servidores públicos que mejoran su desempeño continuamente, permitirá que las entidades presten un mejor servicio fortaleciendo la confianza del ciudadano con en el Estado.

5.2.3 Incentivos para los servidores públicos

Es importante mencionar también, que de acuerdo con lo previsto en el marco normativo vigente (Decreto 1567 de 1998, Ley 909 de 2004, Decreto 894 de 2017), las entidades públicas del Departamento deben contar con un sistema de incentivos, para reconocer el desempeño de los empleados; para este caso específico, se deben establecer incentivos para el personal de servicio al ciudadano independiente de su tipo de vinculación con el fin de fortalecer la cultura de servicio a la ciudadanía.

Conforme a la Guía de Estímulos para Servidores Públicos expedida por el DAFP en el 2018, se indica que “el bienestar laboral hace referencia al conjunto de prácticas y programas diseñados y adoptados dentro de las entidades que se orientan a mejorar el ambiente físico, emocional, cultural y social de sus servidores...”

Este sistema de incentivos debe contar con dos pilares esenciales y debe corresponder a las necesidades, intereses y motivaciones de los servidores:

- Programas de bienestar social: encaminados a mejorar las condiciones de vida del servidor público y su familia.
- Programas de incentivos: encaminados a generar condiciones favorables de trabajo y reconocimiento al buen desempeño, los incentivos están dirigidos a los servidores de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción.

Es importante mencionar que contar con servidores públicos felices y motivados debe ser una prioridad para la entidad, pues serán garantía de un mejor desempeño institucional de cara al ciudadano.

5.3 Administración y fortalecimiento de canales de atención

Los canales de atención son el mecanismo para que los ciudadanos puedan interactuar con las entidades, garantizando su efectivo acceso a los derechos y al cumplimiento de sus deberes. Estos permiten el fortalecimiento de las relaciones de confianza entre la ciudadanía con el Estado, favoreciendo que sus procesos y procedimientos sean más eficaces y transparentes. Además, implica la promoción de una mayor participación de la sociedad civil en decisiones que les conciernen.

La interacción entre los ciudadanos y las Entidades Públicas se puede realizar por medio de canales presenciales como lo son las oficinas o centros integrados de atención, bien sean de carácter estático o móviles como las ferias de servicio; por medio del canal telefónico que incluye la telefonía fija y móvil (voz y datos), y canales electrónicos como página web, correo electrónico, chat y redes sociales.

Es importante tener en cuenta que independientemente del canal por donde se interactúe, las Entidades Públicas del Departamento, deben garantizar una atención incluyente y en condiciones de igualdad para toda la ciudadanía, y promover la integración de todos los canales dispuestos para el acceso a la información y la prestación de los servicios facilitando la relación de la ciudadanía con la Administración Pública.

Las entidades deberán dar cumplimiento a los lineamientos que se encuentran establecidos en la norma técnica colombiana NTC 6047 “Accesibilidad al medio físico; espacios de servicio al ciudadano en la administración pública”, que establece los criterios y requisitos generales de accesibilidad y señalización al medio físico requeridos en los espacios de acceso al ciudadano, en especial, a aquellos puntos presenciales destinados a brindar atención al ciudadano, en construcciones nuevas y adecuaciones.

Para su implementación es preciso llevar a cabo un diagnóstico que le permita a las entidades identificar los puntos que serán objeto de construcción y/o adecuación del espacio físico, para que posteriormente, se inicien todos los trámites internos necesarios (presupuestales, contractuales y de talento humano, entre otros) para su ejecución. Se recomienda utilizar el Autodiagnóstico de Espacios Físicos según la NTC 6047 de 2013, documento dispuesto por el DNP que recoge y sintetiza todos los requisitos de la norma relacionados con espacios exteriores, espacios interiores, itinerarios, acceso, mobiliario, señalización, entre otros, y los presenta en una lista de verificación.

Igualmente, se debe dar cumplimiento a los lineamientos de la norma técnica colombiana NTC 5854 “Accesibilidad a páginas web” cuyo objeto es definir los estándares básicos que debe cumplir una página web para ser accesible a cualquier tipo de usuario, especialmente a personas con algún tipo de discapacidad, con el propósito de que estas puedan entender, navegar e interactuar en el sitio, con facilidad y total entendimiento del contenido.

5.3.1 Omnicanalidad

La omnicanalidad se puede definir como la integración de todos los canales de atención dispuestos para la ciudadanía, permitiendo que con su unificación un ciudadano que haya iniciado una comunicación por un canal de interacción, pueda continuarla por otro, creando experiencias cercanas, eficientes y duraderas con la población.

Es importante que todos los canales de comunicación que se tengan para la ciudadanía como: oficinas físicas, líneas telefónicas de atención, página web, sede electrónica, correos electrónicos, chats y/o redes sociales cuenten con la misma información, para que cuando un ciudadano acuda a cualquiera de estos canales, se le ofrezca una oportuna y correcta información y no se presenten imprecisiones en esta. Para esto, es importante una buena coordinación por parte de todas las dependencias de la entidad.

Las entidades públicas no pueden hacer que los canales funcionen de manera individual, deben buscar los mecanismos para integrarlos proporcionando así altos niveles de experiencia para el ciudadano. Para implementar este tipo de estrategia se recomiendan ejecutar las siguientes actividades:

- Tener claro el portafolio de servicios de la Entidad, incluyendo canales de atención para acceder a los servicios, documentos y condiciones que debe cumplir el solicitante, pasos que deben seguir los ciudadanos y la entidad y los tiempos de gestión de las solicitudes.
- Caracterizar a los ciudadanos para conocer sus necesidades, expectativas, comportamiento y preferencia en los canales de atención.
- Determinar los recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos que son requeridos para la implementación de esta estrategia con el fin de cumplir con el objetivo que lleva la integración de los canales.
- Reducir los tiempos de respuesta. Contar con varios canales de comunicación es ineficaz si los ciudadanos deben esperar o hacer sus requerimientos varias veces. El éxito en la comunicación se da cuando, independientemente del canal, la consulta se resuelve lo antes posible.
- Enviar un mensaje coherente y consistente a través de todos los canales de atención dispuestos para la ciudadanía; es decir, recibir la información, respuesta o estado de un requerimiento de la misma manera independiente del canal utilizado.
- Capacitar al personal encargado del contacto con la ciudadanía por medio de los canales de atención, de tal forma que conozcan los protocolos de atención, la información necesaria para atender los requerimientos de los ciudadanos y puedan estar familiarizados con todos los canales.

- Medir el rendimiento en la integración de los canales con el propósito de conocer la experiencia de los usuarios, detectar fallas y mejoras que se debe realizar para la adecuada prestación del servicio.
- Integrar los datos y la percepción obtenida a través de todos los canales para mejorar la experiencia con la ciudadanía.

5.3.2 Suficiencia del personal para la atención de los canales

Las entidades públicas que prestan atención a la ciudadanía y tienen dispuesto canales de atención, deberán contar con análisis periódicos de suficiencia de talento humano que permitan realizar una distribución del personal necesario en los canales de atención basado en criterios de equidad, calidad y eficiencia, teniendo en cuenta todas las estrategias que se requieren para su mantenimiento. Estos análisis de suficiencia deberán considerar factores como cargas de trabajo; demanda histórica y proyectada de la prestación del servicio; infraestructura; ausentismo laboral y tiempos administrativos.

Estos análisis de suficiencia o planeación del recurso humano deben ser definidos por medio de las actividades que se enumeran a continuación:

- Identificar las necesidades de talento humano de acuerdo con análisis de disponibilidad de personal, estimación de costos, aseguramiento de presupuesto, diseño y análisis de puestos de trabajo, caracterización de perfiles ocupacionales y modalidad de vinculación.
- Calcular la cantidad necesaria de personal que se requiere para la atención de los canales según las necesidades identificadas.

- Definir los perfiles necesarios para la atención a la ciudadanía con sus respectivas competencias y responsabilidades.
- Determinar forma de ingreso y selección acorde con el tipo de vinculación (carrera administrativa, provisional o prestación de servicios).
- Estimar el presupuesto requerido para la atención de los canales de atención.
- Establecer los mecanismos de control o medición de las actividades a desarrollar con el propósito de evitar fallas en la prestación del servicio y obtener de manera oportuna nuevas necesidades de personal.

5.3.3 Evaluación del desempeño del personal que atiende los canales

Conocer el desempeño y rendimiento de los servidores públicos y contratistas permite evidenciar el aporte que generan para la prestación del servicio y si fueron adecuadamente seleccionados y capacitados, para el ejercicio de sus funciones o actividades. Asimismo, permite mostrar las ventajas o el impacto a los empleados de un buen desempeño de sus actividades a nivel profesional y personal, permite realizar retroalimentaciones constructivas sobre la gestión e identificar necesidades de cualificación de las competencias para mejorar la prestación del servicio.

Para una adecuada evaluación del desempeño de las actividades a ejecutar, y las estrategias y herramientas que se deben implementar, debe haber una integración de los siguientes elementos:

- La productividad en la actividad diaria del servidor o contratista.
- El valor agregado resultante del máximo aprovechamiento de las capacidades.

- Detección de oportunidades de fortalecimiento de competencias.
- Impacto de la contribución del funcionario al logro de los objetivos misionales.
- Establecimiento de un nivel de objetividad en la medición reflejado en un número o índice.
- Determinación de las actividades para gestionar los resultados obtenidos y propiciar el mejoramiento continuo.
- Articulación del desempeño individual con el colectivo e institucional.
- Identificación de los elementos necesarios para el adecuado desempeño.
- Identificación de los factores comportamentales que contribuyen al adecuado desempeño (actitud, compromiso, competencias).
- Relevancia de la contribución del individuo en la generación de un mejor servicio al ciudadano.

La evaluación del desempeño deberá contar con indicadores medibles, alcanzables y relevantes teniendo en cuenta aspectos como la productividad, calidad, eficacia, eficiencia y formación.

Se debe determinar la periodicidad con la cual se hará la evaluación, las personas responsables de su ejecución, la metodología o procedimiento utilizado y la definición de las acciones posteriores a la medición que favorezca la evolución del servicio.

5.3.4 Plan de comunicaciones

Dentro de esta línea de acción también se debe tener en cuenta la forma como las entidades públicas se comunican con la ciudadanía y le informan sobre los canales para la prestación del servicio, así como la forma de acceder a los trámites y servicios.

Es necesario que las entidades construyan un plan de comunicaciones que permita definir de manera clara cómo, cuándo y de qué forma se va a comunicar la entidad con la ciudadanía, con el fin de alcanzar ciertos objetivos, y que tiene como fin reforzar y ayudar a informar a la comunidad.

Dentro de los planes de comunicación, se pueden identificar dos tipos según la población a la cual se está dirigiendo:

- Plan de comunicación externa: se refiere a la comunicación hacia la ciudadanía que se ve impactada con los trámites y servicios que ofrece la entidad.
- Plan de comunicación interna: es la comunicación que existe entre los diferentes servidores públicos o contratistas de las dependencias que conforman la entidad para favorecer la transferencia de conocimiento y hacer más eficientes las actividades a desarrollar.

Para la elaboración del Plan de Comunicaciones es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Contar con un análisis de la situación actual de la entidad frente a la prestación del servicio.
- Determinar los objetivos del plan de comunicación, teniendo en cuenta que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo.
- Definir las acciones que permitan dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

- Establecer el tiempo para cada una de las acciones, el presupuesto estimado, el personal que se requiere y demás recursos que se puedan necesitar para el desarrollo del plan.
- Determinar la población objetivo de las comunicaciones que se llevarán a cabo.
- Definir el mensaje que será transmitido de forma clara, conciso y acorde al público.
- Determinar los canales por medio de los cuales se transmitirá el mensaje, acorde con la población objetivo y según el uso que le da la ciudadanía.
- Evaluar los resultados obtenidos, para conocer si se está cumpliendo el objetivo o se requiere hacer alguna modificación en las estrategias.

5.3.5 Lenguaje claro

Teniendo en cuenta que uno de los fines esenciales del Estado es garantizar el acceso a los derechos y el cumplimiento de los deberes de los ciudadanos, es necesario que la información que se transmite se realice de forma clara, comprensible y precisa.

Desde el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del Departamento Nacional de Planeación se pone a disposición la Guía de lenguaje claro para servidores públicos de Colombia, en la que se relacionan recomendaciones para facilitar la comunicación entre el Estado y el ciudadano.

Es importante señalar que para poder comunicar un mensaje en lenguaje claro se debe conocer la audiencia.

5.4 Gestión eficiente de trámites, otros procedimientos administrativos (OPA) y servicios.

Los trámites y servicios son la forma que tienen los ciudadanos para acceder a un derecho, cumplir con una obligación y ejercer una actividad que se encuentra debidamente controlada, con la finalidad de obtener un producto o un servicio, al cumplir con las condiciones establecidas en las normas existentes. Este acercamiento e interacción entre los ciudadanos y el Estado requiere ser regulado, para evitar posibles hechos de corrupción y una indebida gestión de los trámites por desconocimiento de las actividades a realizar, ya sea por parte del ciudadano o de la entidad.

El Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP por medio de la Política de Racionalización de Trámites que se encuentra en MIPG, definió los lineamientos que se deben tener en cuenta para la recepción, gestión y resolución de los trámites y servicios que la ciudadanía presente, garantizando el cumplimiento de los tiempos de respuesta y facilitando al ciudadano el acceso a estos por medio de la implementación de acciones orientadas a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites y procedimientos administrativos.

Las Entidades del Departamento de Antioquia deberán cumplir con los lineamientos establecidos en la mencionada política, con el propósito de facilitar al ciudadano el acceso a los trámites y otros procedimientos administrativos que brinda la Administración Pública.

Asimismo, las entidades deberán implementar procesos de automatización y digitalización de la gestión interna de los trámites conforme a los lineamientos y criterios establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones, promoviendo en la ciudadanía el uso de los canales virtuales.

5.4.1 Costeo de los procedimientos administrativos (trámites y OPAs)

Es importante que las Entidades Públicas del Departamento de Antioquia, en el marco de la racionalización de trámites realicen el costeo de los servicios brindados a la población, revisando los gastos, la demanda de servicios, las actividades más costosas y con mayor cantidad de pasos, las actividades más costosas y con menos pasos, las actividades que generan menos esfuerzo y con poco costo para la entidad y los trámites que generan mayores costos para la ciudadanía, con el propósito de mejorar la gestión interna de las entidades, viéndose reflejado en la adecuada prestación del servicio.

Para llevar a cabo el costeo de los trámites es importante tener identificado lo siguiente:

- Procesos, procedimientos y actividades que se requieren para la ejecución del trámite. Para este punto específico es necesario contar con el flujograma del trámite que permita identificar de manera gráfica las diferentes actividades que se llevan a cabo con el fin de detectar cuellos de botella o tareas innecesarias.
- Cargos, salarios, factor salarial y dedicaciones de tiempos al interior de los procesos, procedimientos y actividades.
- Recursos asociados a la gestión de los trámites, por ejemplo: hojas de papel, impresoras, computadores, instalaciones físicas (oficinas, locales, pisos), software utilizado para gestionar el trámite, impresiones, fotocopias, etc.
- Promedio de dedicación o destinación de los recursos para la gestión del trámite.
- Costos asociados al recurso: depreciación mensual de las instalaciones físicas, costo de mantenimiento del software, costo individual de fotocopias, impresiones, papel, etc.

Se recomienda implementar el modelo de costos ABC, para poder tener una referencia lo más aproximada posible a la realidad de los costos en que incurren las entidades para la gestión de los trámites y servicios. De esta manera será posible establecer los beneficios de la racionalización de esos trámites contando con la información básica adecuada.

La aplicación del modelo de costos ABC llevada a la práctica, se enfoca en la asignación de costos de una manera más exacta. Para lograrlo, es necesario contar con una buena definición de las fuentes de información necesarias para distribuir correctamente los costos y adicionalmente, tener claro desde los momentos iniciales, qué es lo que se quiere costear.

Es importante indicar también, que una vez realizado el costeo del trámite u OPA se deben determinar los ahorros que obtienen los ciudadanos y la entidad por efecto de las racionalizaciones.

5.5 Gestión eficiente de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias por actos de corrupción - PQRSD

Todas las entidades del Estado tienen por deber ofrecer atención y gestión a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias por actos de corrupción en adelante PQRSD conforme al inciso primero del artículo 76 de la Ley 1474 de 2011, que establece que:

“En toda entidad pública, deberá existir por lo menos una dependencia encargada de recibir, tramitar y resolver las quejas, sugerencias y reclamos que los ciudadanos formulen, y que se relacionen con el cumplimiento de la misión de la entidad”.

Asimismo, la Ley 1755 de 2015 “por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición” indica que “las autoridades reglamentarán la tramitación interna de las peticiones que le corresponda resolver, y la manera de atender las quejas para garantizar el buen funcionamiento de los servicios a su cargo”.

En obediencia a estas disposiciones, las entidades del Departamento deberán garantizar la calidad en el proceso de recepción, clasificación, gestión y resolución de las peticiones interpuestas por los ciudadanos dando una respuesta oportuna, completa, clara, congruente y eficaz.

Los procesos de radicación y gestión de las peticiones deberán encontrarse alineados con el Sistema de Gestión Documental que tiene la entidad y dar cumplimiento a los lineamientos que desde el Archivo General de la Nación se dan en materia de recepción y gestión de las comunicaciones oficiales que ingresan por parte de los grupos de valor o de interés y que se generan para dar respuesta a estos.

5.6 Mejoramiento del ciclo del servicio

Conocer las necesidades, expectativas y percepciones de los ciudadanos respecto a la prestación del servicio, es uno de los insumos más importantes que permite identificar oportunidades de mejora y tener retroalimentación sobre el desempeño institucional en torno al servicio al ciudadano.

El mejoramiento del ciclo del servicio deberá ser aplicado tanto por los actores internos que hacen parte de la entidad, como por externos que busquen garantizar el cumplimiento del ciclo del servicio y el ejercicio de los derechos de los ciudadanos.

Como actores internos, se puede considerar como primera instancia de la gestión del servicio, al representante legal, seguido de la alta dirección, el líder de la Oficina de Atención al Ciudadano, y en general todos los servidores públicos que intervienen en la prestación del servicio.

Respecto a los actores externos se encuentran los de carácter público, que hacen referencia a las entidades que ejercen control a la gestión pública y los privados que son aquella representación de la sociedad civil que vela por el efectivo cumplimiento en la prestación del servicio.

Es importante indicar que la Ley 872 de 2003 y la Norma Técnica de Calidad ISO 9001 establecen que las entidades deben implementar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para optimizar continuamente la efectividad de su sistema de gestión; así como también deben realizar seguimiento a la percepción de los ciudadanos respecto al cumplimiento de la entidad.

Es necesario que la Entidades del Departamento de Antioquia, sin importar si se encuentran certificadas o no en la norma de calidad, cuenten con una herramienta que oriente el diseño y aplicación de mediciones periódicas de la satisfacción en términos de tiempo (espera, atención, respuesta), modo (claridad en los requisitos y mecanismos), lugar, calidad de la atención, desempeño de los servidores públicos, y accesibilidad de la oferta institucional y la pertinencia del servicio recibido.

5.6.1 Medición de la satisfacción

Existen métodos directos e indirectos que permiten conocer las opiniones y el nivel de satisfacción de los ciudadanos. En la siguiente tabla se señalan los métodos que se pueden usar con el fin de que las entidades cuenten con diversas herramientas para medir la percepción.

Métodos directos o estudios específicos	Métodos indirectos
<p>Entrevista individual semiestructurada</p> <p>Encuentros con la ciudadanía de manera individual, donde por medio de un guion de puntos a tratar previamente establecido, se recoge la opinión de forma detallada, relacionada con el servicio que se presta, descubriendo sus motivaciones y actitudes. Son entrevistas guiadas con escasas preguntas abiertas que requiere de un alto tiempo de dedicación.</p>	<p>Registro de quejas, reclamos y sugerencias</p> <p>Este tipo de opiniones permiten conocer en que está fallando la prestación del servicio y son un complemento importante para la toma de decisiones.</p>
<p>Grupos de trabajo</p> <p>Consiste en reunir a un grupo de personas que, bajo la dirección de una persona experta, dan sus opiniones y expectativas respecto a la prestación del servicio.</p>	<p>Aportes del personal en contacto directo con la ciudadanía</p> <p>El personal encargado de atender directamente a los ciudadanos es una fuente esencial para conocer de primera mano lo que la población necesita y espera del servicio prestado. Si este personal se encuentra preparado y bien informado, la información recolectada puede ser un insumo importante para mejorar el servicio.</p>
<p>Panel de personas usuarias de los servicios de la entidad</p> <p>Se basa en tomar una muestra representativa del total de las personas que acceden a los servicios y mantenerla constante a lo largo de un periodo de tiempo establecido, para ser entrevistados periódicamente, recogiendo sus opiniones y valoraciones respecto al servicio prestado.</p>	<p>Indicadores objetivos de la gestión de la actividad</p> <p>Esta información se encuentra directamente relacionada con el éxito en la atención a la ciudadanía. Su valor radica en que se puede considerar como un complemento de la información obtenida por las mediciones directas de la satisfacción.</p> <p>Indicadores como % de errores; tiempo de espera y atención; plazos para dar respuesta; cantidad de servicios prestados; premios otorgados; entre otros, pueden indicar si se está prestando un servicio de calidad.</p>

Métodos directos o estudios específicos	Métodos indirectos
<p>Encuestas periódicas</p> <p>Es la aplicación de cuestionarios de opinión por medio de los cuales se recoge la valoración, de determinadas variables asociadas a la prestación del servicio.</p>	

Tabla 5. Métodos para realizar estudios de satisfacción

5.6.2 Encuestas para la percepción ciudadana

Las encuestas de percepción pueden considerarse como el método directo más sencillo y eficaz para la recolección de información y el análisis de estos, que puede ser complementado con los diferentes métodos indirectos.

Para llevar a cabo una medición de la satisfacción por medio de encuestas periódicas, se recomiendan seguir los siguientes pasos:

- **Definición del objeto de estudio o medición:** que servicio se va a analizar y el análisis que se pretende hacer.

- **Elaboración de la herramienta:** se debe tener claridad en qué es lo que se quiere preguntar, sobre qué aspectos o características del servicio se necesita conocer el grado de satisfacción de la ciudadanía; es decir, cuáles son las variables o aspectos relacionados con la prestación del servicio que son importantes abordar (plazos de tiempo; infraestructura; trato recibido; etc.). La herramienta que se construya debe contener preguntas claras y sencillas, que aporten información relevante para la entidad.

- **Aplicación del cuestionario:** para la aplicación del cuestionario es importante identificar a que tipo población se va a enfocar y tomar una muestra representativa del total de la población que accede a los servicios de la entidad.

Es importante realizar una prueba piloto de la encuesta antes de su difusión, de tal forma que se puedan identificar posibles inconsistencias o una falta de comprensión en las preguntas y así realizar los ajustes de manera oportuna.

Posterior a la prueba piloto y los ajustes respectivos, se debe determinar los canales por medio de los cuales se realizará la encuesta y el tiempo (días y horas) para su ejecución.

- **Análisis de la información:** se debe hacer una revisión y valoración detallada de los resultados obtenidos, para que se presenten de forma clara, objetiva y concisa, y que se realice una descripción real de la situación del servicio que permita facilitar la planificación e implementación de acciones de mejora acordes a los resultados.

- **Socialización de los resultados:** el informe que se genere con los datos recolectados en las encuestas debe ser socializado con los responsables de la entidad que se encuentran relacionados con la prestación del servicio, para que tomen las acciones necesarias y mejoren la calidad de este.

5.6.3 Indicadores de gestión

La definición de indicadores es también una actividad necesaria que permite realizar seguimiento a los avances y el cumplimiento en la implementación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía. Estos se consideran una fuente alterna de información que favorece el ejercicio de comprensión para conseguir lo planificado de una forma efectiva. Igualmente, la implementación de indicadores permitirá controlar los cumplimientos de las metas y ajustar los planes de acción para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor.

El Departamento Administrativo de la Función Pública creó la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión que se define como una herramienta de buenas prácticas para la formulación de indicadores en las entidades del Estado. Es importante que cada entidad tenga en cuenta su naturaleza jurídica, funciones, estructura y procesos; para que establezca las variables, unidades de medida, parámetros y metas frente a los cuales será más adecuada la medición de su gestión y facilitar así la toma de decisiones.

Tal como lo menciona la Guía, conocer el comportamiento de las

variables más importantes en la ejecución de lo planeado, le permite a la entidad:

- Saber permanentemente el estado de avance de su gestión.
- Plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas.
- Determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos.

Contar con indicadores que permitan medir la gestión del servicio ayudarán a que la entidad pueda fortalecer la garantía de los derechos y deberes; satisfacer adecuadamente las necesidades de los grupos de valor y dar respuesta con calidad, equidad y oportunidad a las solicitudes de los ciudadanos.

5.6.4 Planes de mejoramiento

En el marco de los procesos de autoevaluación y mejoramiento en el corto y mediano plazo se recomienda a las entidades contemplar tres fases para los planes de mejoramiento.

- **Primera fase:** Identificación de Necesidades de Mejoramiento: para la identificación de necesidades se debe tener en cuenta los procesos de autoevaluación; encuestas de satisfacción; informe de quejas y reclamos; Revisión por la Dirección e informes de auditoría. También se requiere identificar las causas que motivan la situación a mejorar, para proceder a las acciones necesarias que permitan mejorar la situación, teniendo en cuenta los recursos disponibles y el impacto que genera la acción.
- **Segunda fase:** Diseño del Plan de Mejoramiento: se recomienda en esta fase contar con un formato para estructurar el plan, que contenga información relacionada con:
 - Necesidad de mejoramiento detectada.

- Objetivo o propósito del plan.
 - Causas.
 - Acciones, actividades o tareas que permitan alcanzar las metas.
 - Metas que se espera alcanzar en un periodo de tiempo.
 - Fecha de inicio y final para ejecutar las acciones planteadas.
 - Indicadores que permitan medir objetivamente la evolución de las actividades.
 - Recursos necesarios para el desarrollo del plan.
 - Responsables de cada una de las acciones a ejecutar.
 - Controles que permitan verificar los avances o el cumplimiento de la meta propuesta.
 - Evidencias físicas de las actividades realizadas.
- **Tercera fase:** Seguimiento del Plan de Mejoramiento: los planes deben ser revisados para garantizar la ejecución de las acciones establecidas, el logro de los objetivos propuestos con la acción y el cumplimiento de los indicadores. Para el seguimiento se debe definir la periodicidad y los responsables.

Para determinar el cumplimiento de avance de las actividades establecidas, se recomienda usar la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de avance} = \frac{(\text{Actividades ejecutadas})}{(\text{Actividades programadas})} \times 100$$

5.6.5 Defensor del ciudadano

Se recomienda que las entidades públicas cuenten con la figura del Defensor del Ciudadano que favorezca el seguimiento, control y evaluación al servicio. El propósito de contar con un Defensor del Ciudadano es mejorar la calidad del servicio, generando relaciones de confianza entre la ciudadanía y el Estado.

Como funciones esenciales deberán estar:

- Ser representante de los ciudadanos ante la Entidad, para la protección de sus derechos.
- Conocer y solucionar en forma objetiva las inquietudes o inconformidades de la ciudadanía con la prestación del servicio.
- Apoyar en la resolución de las controversias que puedan presentarse en la relación de la ciudadanía con la Entidad, dentro de los límites establecidos en la Ley.
- Presentar propuestas o recomendaciones a la Entidad que pretendan mejorar la calidad de los servicios y las relaciones de confianza con la ciudadanía.
- Divulgar a la ciudadanía las funciones que realiza el Defensor del Ciudadano, en procura de la mejora del servicio.

5.6.6 Gestión del conocimiento

La adecuada implementación y fortalecimiento del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía en las entidades, requiere de la construcción de conocimiento y la documentación de experiencias que han creado valor; que permitan contextualizar, entender y definir las problemáticas de los grupos de valor para mejorar la gestión y así lograr resultados óptimos para la adecuada prestación del servicio.

La gestión del conocimiento y la innovación implica administrar el conocimiento intangible y tangible de tal forma que las entidades puedan mejorar los productos y servicios que ofrecen a la

comunidad y la gestión realizada para el cumplimiento de sus objetivos y actividades. Una adecuada gestión del conocimiento promueve una administración eficiente de los flujos de información, interconecta el conocimiento de diferentes áreas, fortalece los ciclos de aprendizaje, promueve buenas prácticas, y facilita la innovación y la adaptación de las entidades frente a cambios en su entorno.

Las Entidades del Departamento deberán seguir las directrices establecidas en el documento creado por la Dirección de Gestión de Conocimiento del DAFP, denominado Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación.

Conforme al Documento Técnico mencionado, es importante “aprender de las experiencias de la entidad mediante la documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, la analítica de resultados y la generación y actualización de conocimiento para entender el entorno y diseñar soluciones más asertivas, entre otras”.

La gestión del conocimiento se puede definir como un ciclo de cuatro actividades que deben ser implementadas con el propósito de facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación los servicios a sus grupos de valor.

- **Creación del conocimiento:** el conocimiento se genera a partir de la información que tienen las personas, resultado de la experiencia, reflexión, intuición o creatividad.
- **Acumulación y almacenamiento del conocimiento:** una vez se identifica o se obtiene el conocimiento por parte de la entidad, se debe crear y usar herramientas como mapas de conocimiento, que permitan la gestión de los datos y la información de manera articulada, la cual debe ser guardada en repositorios de fácil acceso para el personal, garantizando su conservación en el tiempo.
- **Transferencia, intercambio del conocimiento:** una vez documentado y registrado el conocimiento, se deberá compartir con el personal de la entidad que lo requiere para mejorar la prestación del servicio y la productividad de los empleados, fortaleciendo la memoria institucional por medio de herramientas de captura, preservación y difusión del conocimiento.

- **Aplicación, utilización del conocimiento:** la aplicación del conocimiento obtenido y registrado por la entidad permite tomar decisiones asertivas, agregar valor a la prestación del servicio, y empoderar y fortalecer las competencias del personal empleando de manera efectiva y productiva todo el potencial del conocimiento y los recursos disponibles en la organización.



CAPÍTULO 6 FUNCIONES DE LA OFICINA DE SERVICIO AL CIUDADANO

Teniendo en cuenta el documento definido desde el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del DNP denominado “Funciones Generales Oficinas de Servicio al Ciudadano”, la Gobernación de Antioquia acoge en el Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía estas funciones como base para que las entidades de los municipios puedan contar con una estructura organizacional para las oficinas o dependencias que lideran el tema de servicio al ciudadano de tal forma que favorezca la prestación del servicio con calidad y oportunidad y garantice el cumplimiento de los deberes y derechos de los ciudadanos.

6.1 Función clave 1: “Planear acciones para el servicio al ciudadano”.

Para dar respuesta a esta función se hace necesario llevar a cabo las siguientes sub- funciones:

- Elaborar planes del Servicio al Ciudadano, con base en las políticas públicas, diagnósticos y las atribuciones respectivas del sector y de las entidades. Para ello es importante:
- Incluir estos planes en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- Determinar las acciones prioritarias con base en los sistemas de información existentes, análisis de pruebas diagnósticos y/o evaluaciones, resultados alcanzados por la entidad en el Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión (entidades del nivel nacional) o en el Índice de Gobierno Abierto (entidades del nivel territorial)
- Ajustar los planes de acción periódicamente de acuerdo con los avances por indicador, y de acuerdo con las disposiciones institucionales, velando por el adecuado seguimiento y coordinación de las acciones. Para ello es importante:
- Generar estrategias que permitan reformular acciones, metas y recursos según recomendaciones, variaciones y metas iniciales.

6.2 Función clave 2: “Gestionar los recursos necesarios para el desarrollo de los planes de acción e iniciativas que propendan por el mejoramiento del servicio al ciudadano”.

- Formular proyectos de inversión acuerdo con las metodologías establecidas, recursos y acciones prioritarias.
- Gestionar los recursos al interior de la entidad para el desarrollo de iniciativas que propendan por el mejoramiento del servicio al ciudadano.
- Incluir en el presupuesto anual, recursos que financien acciones para que las personas con discapacidad puedan acceder a la oferta de servicios de la entidad en igualdad de condiciones.

6.3 Función clave 3: “Proporcionar los trámites, servicios y productos, de acuerdo con las necesidades y derechos de los ciudadanos”.

Para dar respuesta a esta función se hace necesario llevar a cabo las siguientes sub- funciones:

- Implementar el modelo de atención al ciudadano o usuario de acuerdo con las necesidades identificadas, los estándares de calidad establecidos por la Entidad y con lineamientos de orden nacional y sectorial. Para ello es importante:
 - Contar con un diseño del modelo de atención al ciudadano, de acuerdo con lineamientos, políticas, atribuciones de las entidades, estándares de calidad, deberes y derechos de los ciudadanos.
 - Poner en funcionamiento el modelo de atención con base en el diseño establecido y formular todos aquellos mecanismos de seguimiento y validación que permitan hacer los ajustes pertinentes.

- Administrar un sistema de información sobre la gestión del Servicio al Ciudadano, de acuerdo con las atribuciones dadas por las entidades y en general el sistema de información institucional. Para ello se requiere:

- Procesar la información del Servicio al Ciudadano con base en los criterios establecidos y sistemas de información institucionales, así como la elaboración de informes y recomendaciones con base en los criterios establecidos y/o requerimientos de información.

- Brindar una atención a los ciudadanos, clientes o usuarios, de acuerdo con sus necesidades y expectativas adecuadamente identificadas y dentro del marco de sus deberes y derechos, conforme a la normatividad vigente. Para ello se requiere:

- Suministrar adecuadamente información a los ciudadanos, la normatividad vigente, sus derechos y deberes, los productos, trámites y servicios, los protocolos de acceso a información e interacción; de acuerdo con los canales de atención establecidos.

- Hacer uso de los recursos humanos, físicos y tecnológicos adecuados, de acuerdo con las condiciones socioculturales, capacidades físicas e intelectuales de los ciudadanos o usuarios.

- Realizar campañas de divulgación con base en las necesidades de los ciudadanos, priorización de planes de acción y atribuciones de las entidades. Para ello es importante determinar:

- Identificación de temas de divulgación, definir las estrategias de divulgación según la población y temas seleccionados y divulgar la información según atribuciones de las entidades, objetivos del Servicio al Ciudadano, necesidades de los usuarios y medios establecidos.

- Gestionar las Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias de los ciudadanos de acuerdo con las competencias de la entidad y los términos legales establecidos.

6.4 Función clave 4: “Ejecutar planes y proyectos de Servicio al Ciudadano, de acuerdo con los objetivos, resultados de evaluación y expectativas de los ciudadanos o usuarios”.

Para dar respuesta a esta función se hace necesario llevar a cabo las siguientes sub- funciones:

- Realizar alianzas inter e intra-institucionales con base en las necesidades del plan y los proyectos. Para ello es necesario:
 - Establecer las necesidades de cooperación con base en oportunidades de mejora del área identificadas y en las necesidades de los planes y proyectos encontradas.
 - Identificar las entidades cooperadoras de acuerdo con las prioridades establecidas y gestionar la formalización de alianzas según normatividad vigente.
- Generar estrategias de Cualificación y actualización para los equipos de trabajo encargados del servicio al ciudadano. Para esto se recomienda:
 - Identificar los temas de capacitación según necesidades de los ciudadanos y del personal de la entidad y garantizar que estas acciones de formación estén alineadas con las estrategias y planes establecidos.
 - Coordinar y realizar un adecuado seguimiento a la ejecución de proyectos de acuerdo con los recursos asignados, metas establecidas y tiempos estimados. En este sentido se hace necesario tener en cuenta:
 - Ejecutar los recursos asignados acorde con los objetivos, metas y necesidades de los proyectos, realizando las acciones correctivas de acuerdo con resultados de evaluaciones aplicadas, recomendaciones y procedimientos establecidos.
 - Velar por la implementación y desarrollo de sistemas de información relacionados con la prestación de servicios al ciudadano.

6.5 Función clave 5: “Evaluar la gestión del Servicio al Ciudadano de conformidad con los objetivos, metas e indicadores establecidos”.

Para dar respuesta a esta función se hace necesario llevar a cabo las siguientes sub- funciones:

- Desarrollar e implantar el modelo de seguimiento y control que garantice las mediciones permanentes de la calidad y oportunidad de los servicios en los diferentes canales de servicio al ciudadano
- Hacer seguimiento y control a la gestión del Servicio al Ciudadano según procedimientos y metas establecidas y con ello:
- Aplicar herramientas de evaluación, autoevaluación, seguimiento y control según metas y objetivos, identificar las variaciones existentes del plan y proyectos del Servicio al Ciudadano de acuerdo con parámetros establecidos y elaborar informes de evaluación, autoevaluación, seguimiento y control con recomendaciones y conclusiones.
- Realizar seguimiento a la calidad de la prestación del servicio a través de los diferentes canales de atención.
- Realizar seguimiento a la respuesta oportuna de las peticiones, quejas y reclamos recibidas por la entidad.



CAPÍTULO 7 CICLO DEL SERVICIO

El ciclo del servicio es el conjunto de actividades que el ciudadano debe realizar cada vez que interactúa con la entidad para obtener un producto o servicio. El ciclo muestra los **momentos de verdad** que experimenta de manera secuencial el ciudadano, y que se activan cada vez que entra en contacto con la entidad por medio del canal de atención que haya decidido utilizar.

7.1 Momentos de verdad en la atención a la ciudadanía

Los principales momentos para tener en cuenta en la atención a los ciudadanos son:

- **Contacto:** el ciudadano activa la relación con la entidad a través de alguno de los canales dispuestos (presencial, telefónico, virtual).
- **Reconocimiento:** se realiza la identificación del ciudadano y el servidor para formalizar la atención e identificar la necesidad del ciudadano.
- **Atención:** momento en el cual el ciudadano manifiesta la solicitud ante la entidad.
- **Respuesta:** explicar al ciudadano de principio a fin, la ruta de su requerimiento conforme a los procedimientos y lineamientos definidos por la entidad para dar gestión a la solicitud y garantizar una respuesta con calidad.
- **Evaluación de la satisfacción:** el ciudadano expresa que la información recibida cumple y satisface su petición, cerrando así la atención.



Ilustración 3. Momentos de verdad

7.2 Consideraciones en los momentos de verdad para la prestación del servicio

Con el fin de estandarizar el servicio y mejorar la prestación en cada uno de los canales de atención, es importante identificar algunas consideraciones relacionadas con el antes, durante y después de la atención:

7.2.1 Consideraciones previas a la prestación del servicio

- Divulgar el portafolio de servicios ofrecidos por la entidad que facilite la comprensión del alcance de esos servicios.
- Comunicar anticipadamente la totalidad de requisitos para la atención, así como procesos adicionales por requisitos faltantes.
- Informar la disponibilidad de los canales que ofrecen el servicio de manera visible y de fácil acceso que permita garantizar la efectividad de la comunicación.
- Mencionar otros trámites y/o entidades involucradas que son necesarias en la gestión de los trámites que se efectúan en la entidad.
- Revisar permanentemente la actualización de la información que se suministra al ciudadano, que permita garantizar que esta es igual en cada punto de contacto y canal de atención.
- Garantizar fácil acceso a la información.

7.2.2 Consideraciones durante la prestación del servicio

- Ofrecer información sobre la prestación del servicio. El ciudadano debe conocer el avance del trámite, los tiempos de espera o procesamiento y los pasos a seguir.
- Requerir sólo aquello que es necesario para la prestación del servicio, evitando la solicitud repetitiva de ciertos documentos que ya han sido entregados en otro momento.

- Explicar con claridad las actividades o pasos que hacen parte del trámite con el fin de garantizar una información completa y oportuna al ciudadano.

7.2.3 Consideraciones posteriores a la prestación del servicio

- Obtener retroalimentación del ciudadano, sobre la calidad de su experiencia.
- Informar al ciudadano, el medio al que puede acceder para conocer el estado del trámite solicitado.
- Evaluar la percepción y su nivel de satisfacción cuando la prestación del servicio ha terminado.
- Solucionar elementos que afectan la satisfacción de los ciudadanos, lograr identificar y actuar sobre dichos factores, buscando lograr una mejora en la prestación del servicio.

7.3 Elementos para afrontar eficazmente un momento de verdad

- **Empatía:** se debe identificar las necesidades del ciudadano y mostrar las soluciones idóneas. Pensar como el interlocutor, ayuda a responder sus dudas con mayor efectividad y se podrá encaminar la conversación hacia la necesidad del ciudadano.
- **Responsabilidad:** es importante conocer a la perfección lo que se ofrece y asumir que recae en el asesor, una parte de la satisfacción con la prestación del servicio.
- **Visión:** se debe resolver la situación y usar la información recopilada para mejorar el desempeño en próximas ocasiones.
- **Comunicación:** usar un lenguaje adecuado que favorezca la atención y desarrollar las habilidades de expresión que mejoren la calidad del servicio prestado.

- **Transparencia:** se debe ser honesto y no tratar de mentir a los ciudadanos con la información que se brinda respecto a la respuesta que se puede generar en la prestación del servicio.

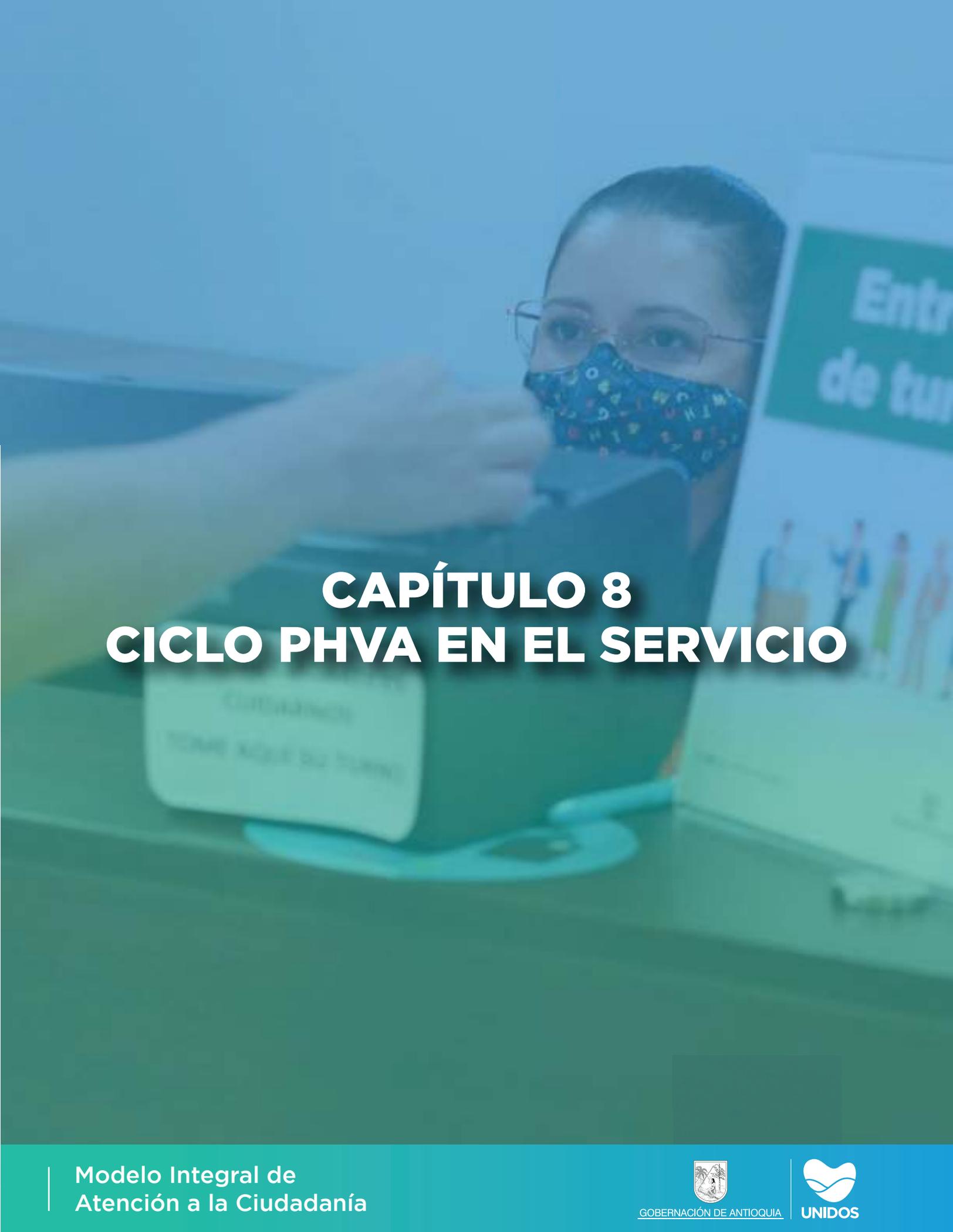
7.4 Promesa de valor

La promesa de valor puede concebirse como aquella declaración que explica con claridad lo que ofrece la entidad, el beneficio para la población y su valor agregado o diferenciación en la prestación del servicio satisfaciendo las necesidades y expectativas de los ciudadanos previamente identificadas.

La promesa de valor debe comunicar de manera clara, sencilla y concisa a la ciudadanía el servicio que se presta, siendo consistente con las condiciones pactadas frente a documentos y requisitos exigidos, procedimiento a seguir, tiempo en la atención, costos que se generan en la ejecución del trámite o servicio, canales para su solicitud y respuesta que se obtiene.

Para la determinación de la propuesta de valor es importante conocer las características, necesidades y expectativas de la población, de tal forma que la manera como se ofrecen los productos y servicios a la ciudadanía genere un beneficio y un impacto positivo en ellos.

La promesa de valor se debe escribir pensando en el ciudadano y la entidad debe decidir cómo brindará o diferenciará el servicio. Por lo tanto, se encuentra estrechamente vinculada con el nivel de satisfacción del ciudadano.



CAPÍTULO 8 CICLO PHVA EN EL SERVICIO

El ciclo Deming o PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar) es una herramienta que permite la ejecución de las tareas de un modo más organizado y eficaz. Su utilización constante permite mejorar la productividad y calidad en la prestación del servicio, reduce los costos, y ser más eficientes en la realización de las diferentes actividades o procedimientos.



Ilustración 4. Ciclo Deming o PHVA

Implementar este ciclo en la prestación del servicio permite que las entidades públicas mejoren continuamente su calidad, eficiencia, productividad y oportunidad en la gestión de los requerimientos de los ciudadanos.

Podría indicarse que la implementación de la metodología PHVA en la entidad, evitará fallas en cuanto a su propósito: se define un objetivo y dando cumplimiento a las actividades definidas en cada etapa, se llega a cumplirla eliminando o disminuyendo los riesgos o no conformidades que se interpongan, ya sean humanos, materiales o financieros. Si el objetivo planteado es realista, eficaz, coherente, cuantificable y considera las variables del entorno, la probabilidad de éxito y de consecución es mayor.

Es importante mencionar que en cada paso habrá que realizar acciones tácticas y operativas que permitan el cumplimiento efectivo de los procedimientos y metas definidas.

8.1. Planificar

Planear se refiere a indicar que es lo que se va a hacer en un periodo de tiempo, definiendo los objetivos y los procesos necesarios para conseguir los resultados según los requisitos de los grupos de valor y la entidad. Para ello, se debe tener en cuenta los recursos que se necesitan e identificar los riesgos y las oportunidades que se pueden presentar.

Es importante que en este paso del ciclo se realicen las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que voy a hacer?
- ¿Por qué lo voy a hacer? el porqué es una pregunta esencial ya que si ésta no se encuentra clara pueden establecerse acciones que no agregan valor.
- ¿Cómo lo voy a hacer?
- ¿Cuándo lo voy a hacer, cuándo lo empiezo, cuándo lo termino?
- ¿Dónde lo voy a hacer?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cuánto me va a costar?

Adicionalmente se requiere contar con el análisis del contexto estratégico de la entidad identificando los factores de riesgo, con el fin de evaluar los eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales y una adecuada prestación del servicio; así como la evaluación de los eventos positivos que permitan identificar oportunidades de mejora para su fortalecimiento.

A continuación, se mencionan los factores internos y externos que se deben tener en cuenta para el análisis del contexto de la entidad, ya que influyen en la adecuada planeación de las actividades que se deben ejecutar:

Factores Internos	Descripciones
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de la Alta Dirección • Planeación institucional • Toma de decisiones
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del presupuesto • Costos administrativos • Sanciones • Pagos • Recaudos
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar laboral • Capacitación • Competencias del personal • Disponibilidad del personal • Roles y responsabilidades • Cargas laborales • Ambiente de trabajo

Procesos y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de los procesos y procedimientos • Automatización de los procesos • Sistema de Gestión de Calidad • Indicadores
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de la información • Datos abiertos • Conectividad interna • Recursos tecnológicos suficientes para la prestación del servicio.
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación entre las diferentes dependencias de la Entidad • Canales de comunicación operativos • Divulgación de información

Tabla 6. Factores internos para el contexto estratégico

Factores internos	Descripción
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de cooperación internacional • Acuerdos de cofinanciación • Reducciones presupuestales • Nuevos lineamientos legales en temas económicos y administrativos
Políticos y legales	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación, normatividad, regulaciones vigentes • Políticas públicas • Cambios de gobierno
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Demografía • Caracterización de la población
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas Públicas o nuevos lineamientos de MINITIC Conectividad • Ataques cibernéticos • Interoperabilidad • Automatización de procesos y procedimiento

Medio ambientales

- Nuevos lineamientos legales en temas medioambientales
- Catástrofes naturales
- Pandemias

Tabla 7. Factores externos para el contexto estratégico

Se recomienda hacer uso de la matriz de planificación “**Análisis DOFA**” para el conocer el contexto de la Entidad. Este acróstico significa:

- **Debilidades:** factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir.
- **Oportunidades:** aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas.
- **Fortalezas:** factores críticos positivos con los que se cuenta.
- **Amenazas:** aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos.

	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
Origen Interno (atributos de la empresa)	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">F</p> <p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold;">Fortalezas</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">D</p> <p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold;">Debilidades</p>
Origen Externo (atributos del ambiente)	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">O</p> <p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold;">Oportunidades</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">A</p> <p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold;">Amenazas</p>

Ilustración 5. Matriz DOFA

La implementación de esta herramienta permite que la entidad se encuentre mejor preparada para la toma de decisiones, ya que logra conocer de una manera más detallada el escenario en el que se encuentra y los riesgos y oportunidades a los que se puede enfrentar, permitiéndole prever y reaccionar ante cualquier posible evento negativo que se pueda presentar indicando la mejor alternativa de acción.

Una vez construida la matriz se deben analizar cómo las fortalezas, debilidades, amenazas y las oportunidades se relacionan entre sí, con el propósito de maximizar los puntos positivos y minimizar los negativos. Para ello se requiere definir los siguientes tipos de estrategias:

Estrategias FA	Aprovechamos nuestras fortalezas para evitar o afrontar las amenazas del entorno externo.	Estrategias DA	Reforzamos y transformamos nuestras debilidades para evitar amenazas latentes en el entorno.
Estrategias FO	Trazamos estrategias donde usamos nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades que se nos presentan	Estrategias DO	Superamos y transformamos nuestras debilidades a través de las oportunidades que se nos presentan.

Ilustración 6. Estrategias DOFA

En esta etapa, se deben definir también los indicadores que van a medir y controlar la gestión que se está realizando y deben estar alineados a los Planes Institucionales y lineamientos nacionales que se hay en materia de servicio.

Una buena planeación permitirá que las otras etapas se realicen de forma adecuada y efectiva

8.2. Hacer

Esta etapa se refiere a llevar a cabo lo planeado, haciendo un control adecuado de lo ejecutado. La entidad deberá determinar y suministrar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía.

En esta etapa es importante tener cuidado de que no se produzcan desviaciones en el cumplimiento de los objetivos; si se evidencia que no es posible ejecutar lo planeado, se deben analizar las razones que impiden el cumplimiento de lo establecido y replantear las metas propuestas; es decir, hacer un ajuste o nueva planeación.

Esta segunda etapa del ciclo se considera una prueba, ya que es el momento de comprobar qué es lo que funciona y qué es lo que hay que cambiar.

8.3. Verificar

Esta etapa permite comprobar que lo ejecutado, corresponde a lo planeado. Se debe realizar un seguimiento y medir los procesos, procedimientos, los productos y servicios contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados a la Alta Dirección y a las dependencias que interactúan con los ciudadanos.

Se pueden señalar tres tipos de acciones de verificación:

- **Mantenimiento:** Si lo que se ejecuta, corresponde a lo planeado, se debe estabilizar el proceso. Es importante definir claramente que se hace, capacitar al personal, definir los procedimientos, metodologías, lineamientos y los mecanismos de operación y control que sean claramente entendidos por los servidores.
- **Corrección:** Lo que se ejecuta, no corresponde a lo planeado. Este ciclo comprende dos tipos de acciones: subsanar el problema en ese instante y definir qué hacer para que el problema no vuelva a ocurrir.
- **Mejoramiento:** Pasado un cierto tiempo, se debe analizar qué se puede hacer para mejorar lo planeado. Aquí se recomienda usar procesos de ideación, investigación, experimentación e innovación en las actividades cotidianas; buscar datos que permitan ver las potenciales tendencias, y determinar oportunidades de mejora. Esto corresponderá a las acciones preventivas, al análisis de riesgos, y al mejoramiento continuo.

Todas las actividades que se realicen en esta tercera etapa deberán ser incorporadas en el nuevo ciclo PHVA.

8.4. Actuar

En esta última etapa se busca tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos. La entidad debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción que sea necesaria para cumplir con los requisitos de los grupos de valor. Es importante incluir acciones como:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y la eficacia Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía.

Esta etapa representa un final y un comienzo simultáneamente, ya que después de una evaluación de las actividades ejecutadas, el ciclo PHVA se reinicia siguiendo nuevos lineamientos. Con el final del ciclo debe comenzar una nueva planificación.



CAPÍTULO 9 ATRIBUTOS DEL SERVICIO

El documento Atributos básicos para la prestación del Servicio al Ciudadano en las Entidades Públicas, establecido desde el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del Departamento Nacional de Planeación, definió los atributos mínimos para un buen servicio con el propósito de prestar una atención transparente, incluyente y de calidad a la ciudadanía, dando cumplimiento a sus expectativas y necesidades.

A su vez, el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP con el fin de intervenir en la gestión ética de las entidades, creó el documento Valores del Servicio Público - Código de integridad como una guía para el comportamiento ético del servidor público. En esta, se indica que para lograr que las Entidades Públicas sean íntegras en su actuar, además de la adopción de normas, requieren que sus grupos de valor se comprometan activamente con la integridad en sus actuaciones diarias, realizando cambios en sus comportamientos y actitudes en pro de la mejora continua; así como integrar cinco (5) valores que fueron considerados lo más importantes del servicio público.

Conforme a los dos documentos señalados, se mencionan a continuación, los atributos o valores que deben incorporar todas las Entidades del Departamento de Antioquia para orientar su gestión con el ciudadano en los diferentes escenarios en los que interactúan:

- **Amabilidad:** mostrarse educado, cortés y agradable con todas las personas.
- **Honestidad:** actuar siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo los deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.
- **Respeto:** reconocer, valorar y tratar de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
- **Compromiso:** estar en disposición permanente para resolver las necesidades de las personas con las que se relaciona en las labores cotidianas.

- **Empatía:** ponerse en el lugar del ciudadano, en su situación emocional y en sus circunstancias; de comprender las causas que explican sus actitudes y comportamientos, con el fin de brindar una respuesta acorde a su situación.
- **Diligencia:** cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.
- **Justicia:** actuar con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

9.1 Derechos y deberes de las autoridades en la atención al público

Las autoridades tendrán, frente a las personas que ante ellas acudan y en relación con los asuntos que tramiten, los siguientes deberes:

Derechos	Deberes
Recibir capacitación, cualificación y actualización en temáticas específicas para el mejor desempeño de las funciones de cara al ciudadano.	Dar trato respetuoso, considerado y diligente a todas las personas sin distinción.
Recibir tratamiento cortés por parte de superiores o supervisores para dar instrucciones u orientaciones y también para dar retroalimentación o llamados de atención.	Atender a todas las personas que ingresen o accedan a un punto o canal de servicio dentro del horario normal de atención.
Contar con espacios adecuados, cómodos y acondicionados para la gestión de servicio.	Verificar y generar estrategias de divulgación en donde se busque publicar información completa y actualizada en los canales de servicios, carteleras, pantallas, página web y demás medios dispuestos.
Recibir las herramientas e insumos necesarios para desarrollar la labor.	Asistir a las capacitaciones, cualificaciones y actualizaciones de información programadas por la entidad en relación con temáticas de servicio al ciudadano.
Tener acceso permanente y suficiente a la información requerida para brindar la atención.	Brindar información certera, soportada en procedimientos o normativa vigente.
Ser reconocido por los logros y excelencia en el servicio	Conocer al detalle los servicios de información de la entidad, sus dependencias, requisitos, canales y horarios de atención.
Contar con los derechos consagrados en la Constitución, los tratados internacionales ratificados por el Congreso, las leyes, las ordenanzas, los acuerdos municipales, los reglamentos y manuales de funciones, las convenciones colectivas, los contratos de trabajo y términos de referencia.	Sensibilizar a los servidores públicos y contratistas los manuales, procedimientos, planes y protocolos asociados con la gestión de servicio al ciudadano.
Recibir un trato digno y respetuoso por parte de la ciudadanía.	

Tabla 8. Derechos y deberes de las autoridades en la atención al público

#SalvaVidas

CAPÍTULO 10 INSTANCIA DE COORDINACIÓN PARA EL MODELO INTEGRAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

El Comité Departamental de Atención a la Ciudadanía es la instancia principal encargada de articular a las entidades del Departamento de Antioquia en la implementación y fortalecimiento del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía. Por medio de la Dirección de Atención a la Ciudadanía, se brindará asistencia técnica para la implementación del Modelo, se socializarán las herramientas de seguimiento dispuestas y los avances de todas las entidades en esta materia.

El Comité contará con un Plan Departamental de Atención a la Ciudadanía formulado a seis (6) años, y diseñado de manera coordinada, participativa e incluyente con los integrantes. Este plan tendrá especificado los objetivos, componentes, líneas estratégicas, actividades, indicadores, presupuesto, responsables y tiempos de ejecución que den cumplimiento a la Política de Atención a la Ciudadanía. Adicionalmente, el plan será revisado anualmente en caso de que requiera alguna modificación, conforme a los resultados del monitoreo y seguimiento.

...A DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA
CENTRO DE ATENCIÓN A LA
CIUDADANÍA

CAPÍTULO 11 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN AL MODELO INTEGRAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Con el fin de realizar un seguimiento y control al cumplimiento de las líneas de acción del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía, la Gobernación de Antioquia se acoge a la Guía para la implementación de los estándares de excelencia de servicio al ciudadano definida por el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, que se establece como la hoja de ruta para que toda entidad de la Administración Pública avance en materia del servicio al ciudadano.

Como bien lo establece la Guía, esta herramienta está “destinada a elevar los niveles de satisfacción de la ciudadanía y facilitar el acceso a sus derechos con ocasión de la prestación de un trámite, servicio o acceso a información, la cual debe entenderse como una oportunidad real para garantizar los derechos fundamentales y promover el desarrollo social y económico, a través del fortalecimiento de la gestión pública orientada a la excelencia en el servicio”.

Las Entidades del Departamento de Antioquia que acojan este Modelo Integral de Atención al Ciudadano deberán implementar esta guía por cuanto permite el fortalecimiento de cada línea de acción aquí definida.

Asimismo, se invita para que utilicen de manera adecuada y continua la herramienta de autodiagnósticos de las dimensiones operativas de MIPG establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública que permiten determinar el estado de su gestión, sus fortalezas y debilidades, así como tomar medidas de acción encaminadas a la mejora continua para alcanzar la excelencia.

Para la medición de la guía se definió un instrumento de autoevaluación en el que cada entidad deberá indicar el cumplimiento con cada una de las preguntas o actividades propuestas, relacionada a cada una de las Líneas de Acción del Modelo.

El instrumento se estableció en un archivo de Excel que contiene las siguientes hojas:

1. Información general: se deberá registrar la información de la entidad y del responsable del diligenciamiento.

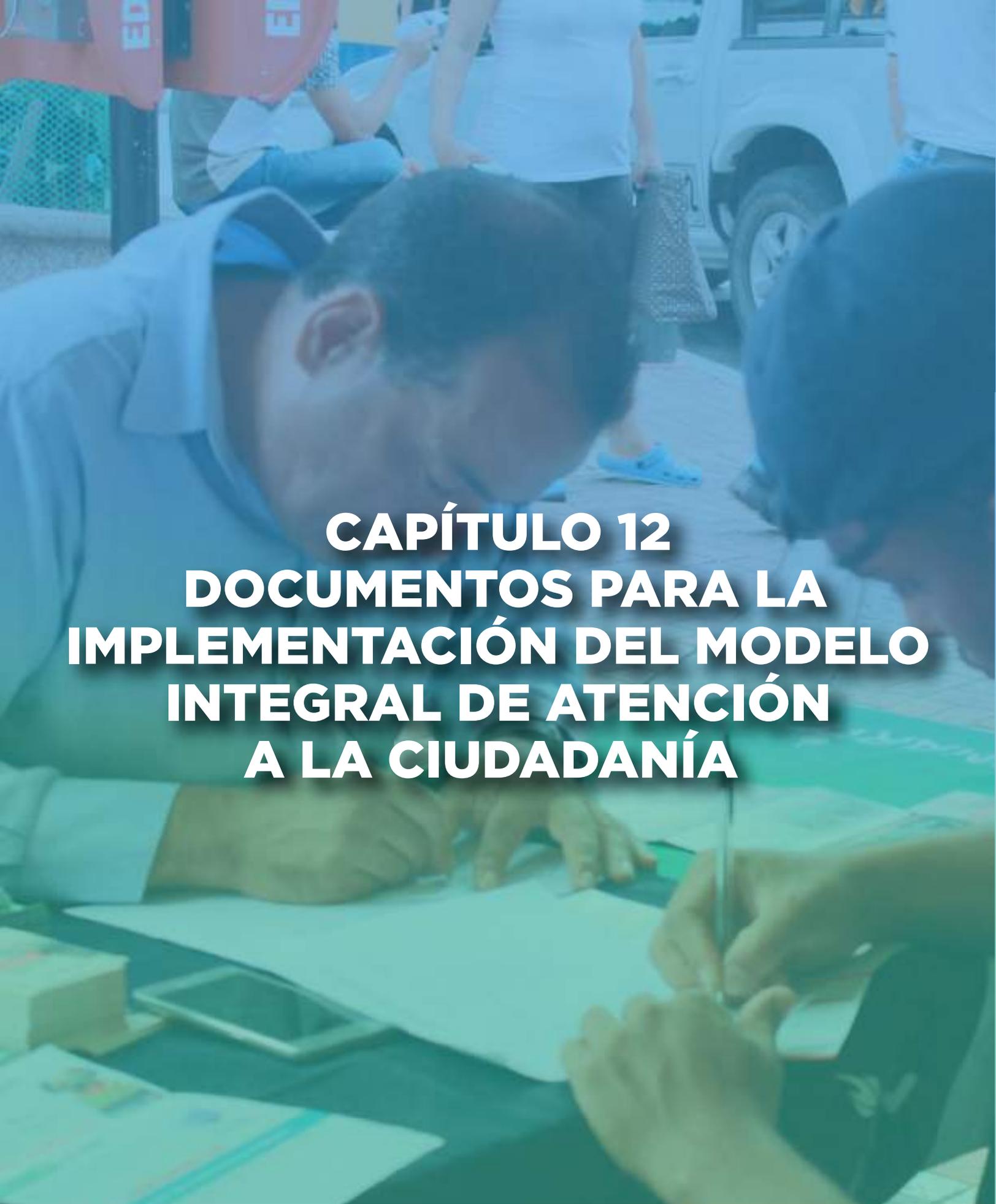
2. Hojas de cada línea de acción: la entidad debe realizar el análisis de cumplimiento de las actividades para cada línea de acción. Se debe calificar el grado de cumplimiento por medio de la ponderación asignada: Si (si se cumple) No (si no se cumple); adicionalmente, se debe registrar la evidencia acompañada del enlace o sitio donde reposan los documentos que soportan la calificación dada a cada una de las actividades.

3. Resultados: en esta hoja se encuentran los resultados obtenidos para cada línea de acción conforme a las respuestas dadas. La escala de calificación se encuentra definida de la siguiente manera:

Color	Porcentaje	Observaciones
Verde	Mayor al 85%	Cumplimiento de las actividades mínimas definidas en las líneas de acción del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía.
Amarillo	Entre 51% a 85%	Posible riesgo de incumplimiento del del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía para la entidad.
Rojo	Menor e igual al 50%	Riesgo inminente de incumplimiento de las actividades del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía para la entidad.

Tabla 9. Escala de calificación MIAC

4. Plan de mejora: en esta hoja se definen las acciones a implementar para dar un tratamiento efectivo a los resultados de la autoevaluación. El plan de mejoramiento a ejecutar deberá ser establecido conforme a las necesidades y recursos disponibles de la entidad.



CAPÍTULO 12

DOCUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Con el propósito de que las diferentes Entidades Públicas de los Municipios del Departamento de Antioquia cuenten con herramientas para la adecuada implementación del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía, la Gobernación de Antioquia coloca a disposición una variedad de documentos para las seis (6) líneas de acción que permitirán dar cumplimiento a los lineamientos nacionales y mejorar la prestación del servicio con calidad, equidad y oportunidad.

Estos documentos se encuentran acorde con los lineamientos de las diferentes entidades del nivel nacional (DNP, DAFP y MinTic) que dirigen y coordinan la Política de Servicio al Ciudadano, siendo un complemento para las directrices impartidas.

De igual forma y como se ha recomendado en el transcurso de este documento, se insta a que las entidades tengan en cuenta en sus actividades las diferentes metodologías y guías que el nivel nacional da para el cumplimiento de las políticas de MIPG en especial las que conciernen a los temas relacionados con servicio a la ciudadanía.

En las siguientes tablas se puede ver la relación de los documentos tanto los de nivel nacional como los propuestos por el nivel departamental:

Nombre del Documento	URL
Departamento Administrativo de la Función Pública	
Manual operativo del modelo integral de atención a la ciudadanía	https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Manual+Operativo+del+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+3+-+Diciembre+2019.pdf/b6f8b53c-91ef-e574-37f1-989fee9dce6b?t=1602207145573
Guía de diseño para carta del trato digno	https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+de+dise%C3%B1o+para+carta+del+trato+digno.pdf/cf2a27a3-2109-39c5-1640-912b52317173?t=1534339362836
Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital	https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+administraci%C3%B3n+del+riesgo+y+el+dise%C3%B1o+de+controles+en+entidades+p%C3%ABlicas+-+Riesgos+de+gesti%C3%B3n%2C+corrupci%C3%B3n+y+seguridad+digital+-+Versi%C3%B3n+4+-+Octubre+de+2018.pdf/68d324dd-55c5-11e0-9f37-2e5516b48a87?t=1542208781163
Plan nacional de formación y capacitación 2020 - 2030	https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Plan+Nacional+de+Formaci%C3%B3n+y+Capacitaci%C3%B3n+2020+-+2030+-+Marzo+de+2020.pdf/2436a3a1-99d4-4711-f549-773e317f7414?t=1585663899748
Guía para la identificación y declaración del conflicto de intereses en el sector público colombiano	https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+identificaci%C3%B3n+y+declaraci%C3%B3n+del+conflicto+de+intereses+en+el+sector+p%C3%ABlico+colombiano+-+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2019.pdf/d59d1450-31de-1fd7-8d01-de2efea1688?t=1564765360780
Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación	https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Lineamiento+t%C3%A9cnico+de+gesti%C3%B3n+del+conocimiento+y+la+innovaci%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+1+-+Octubre+2020.pdf/442a3a7d-b792-b022-9d9c-e96b71066a1f?t=1602279722343
Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión	https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+4+-+Mayo+2018.pdf/0e0d10e4-0ec0-6781-21e9-f2bedfd0e18a?t=1533038939417

Nombre del Documento	URL
Departamento Administrativo de la Función Pública	
Código de integridad - antecedentes, construcción y propuestas para su implementación	https://www.funcionpublica.gov.co/documentos/418548/34150781/C%C3%B3digo+de+Integridad+-+Antecedentes%2C+construcci%C3%B3n+y+propuestas+para+su+implementaci%C3%B3n+-+Marzo+2018.pdf/9bfe7cc3-2e3f-b310-eb0f-f51a598d861c?t=1531758923217
Protocolo para solicitar la autorización de trámites	https://www.funcionpublica.gov.co/documentos/418548/34150781/Protocolo+para+solicitar+la+autorizaci%C3%B3n+de+tr%C3%A1mites+-+Versi%C3%B3n+1+-+Mayo+2019.pdf/bd93870d-e5c9-e138-78d9-361edd287e87?t=1559242395840
Guía metodológica para la racionalización de trámites	https://www.funcionpublica.gov.co/documentos/418548/34150781/Gu%C3%ADa+metodol%C3%B3gica+para+la+racionalizaci%C3%B3n+de+tr%C3%A1mites+-+Versi%C3%B3n+1+-+Diciembre+2017.pdf/e0f28cd1-b978-7917-0e1c-a03698ba95b5?t=1531505994735
Guía de estímulos para servidores públicos	https://www.funcionpublica.gov.co/documentos/418548/34150781/Gu%C3%ADa+de+est%C3%ADmulos+de+los+servidores+p%C3%BAblicos+-+Versi%C3%B3n+1+-+Septiembre+de+2018.pdf/3b282230-8bc0-3392-7357-077cd3d1d055?t=1571413324604
Departamento Nacional de Planeación (DNP)	
Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés	https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/Guia%20de%20Caracterizaci%C3%B3n%20de%20Ciudadanos.pdf
Guía de lenguaje claro para servidores públicos de Colombia	https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/GUIA%20DEL%20LENGUAJE%20CLARO.pdf
Curso virtual de lenguaje claro	https://lenguajeclaro.dnp.gov.co/
Guía de servicio y atención incluyente	https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/Gu%C3%ADa%20de%20Servicio%20y%20Atenci%C3%B3n%20Incluyente.pdf

Nombre del Documento	URL
Departamento Nacional de Planeación (DNP)	
Guía para elaboración de planes de contingencia	https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa Nacional del Servicio al Ciudadano/GU%C3%8DA PARA PLANES DE CONTINGENCIA.pdf
Guía de unidades por competencias	https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa Nacional del Servicio al Ciudadano/Gu%C3%ADa de unidades por competencias.pdf
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	
Manual de gobierno digital	https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-81473_recurso_1.pdf
Guía de lineamientos de los servicios ciudadanos digitales	https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-152267_recurso_4.pdf
Guía para vinculación y uso de los servicios ciudadanos digitales	https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-152267_recurso_4.pdf

Tabla 10. Documentos técnicos del nivel nacional

Línea de Acción	Documento
Direccionamiento Estratégico	Acto administrativo Política de Atención a la Ciudadanía
	Caracterización Proceso Atención a la Ciudadanía
	Plantilla Matriz DOFA
	Resolución Datos Personales
	Política de Datos Personales
Administración y fortalecimiento de canales de atención	Manual de servicio al ciudadano
	Formato Carta de trato Digno
	Procedimiento Protocolos de atención
	Procedimiento Atención a la ciudadanía a través del canal presencial
	Formato Registro de solicitudes o requerimientos
	Formato Registro de Ciudadanos Canal Presencial
	Formato Propiedad del Cliente
	Procedimiento Atención a la ciudadanía a través del canal telefónico
Formato Registro de llamadas canal telefónico	

Línea de Acción	Documento
Administración y fortalecimiento de canales de atención	Procedimiento Atención a la ciudadanía a través del canal telefónico por medio de un operador
Gestión eficiente de Trámites, Otros Procedimientos Administrativos - OPA y Servicios	Procedimiento Gestión de Trámites y Servicios
	Manual para Gestión de Trámites y Servicios
	Procedimiento Registro y actualización de trámites en el SUIT
	Instructivo Pautas para el registro del formato integrado de trámite
	Formato Paso a paso para los trámites
	Instructivo Pautas para la priorización y racionalización de Trámites
	Formato Priorización por múltiples criterios
	Formato Actividades Priorización de trámites
	Procedimiento Seguimiento y control a la oportunidad de los trámites
	Instructivo Paso a paso para la medición indicador de oportunidad para tramites
	Formato Seguimiento y control a la oportunidad de los trámites
	Formato Reporte trámites realizados
	Formato Matriz de Seguimiento al indicador de oportunidad
Formato Datos de operación - SUIT	
Gestión eficiente de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias por actos de Corrupción PQRSD	Procedimiento PQRSD
	Resolución adopta Manual PQRSD
	Resolución reproducción de documentos
	Manual de Gestión Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias por actos de corrupción
	Constancia PQRSD Verbales
	Instructivo Niveles de servicio para la gestión de la respuesta a las PQRSD
	Procedimiento Seguimiento y control a la oportunidad de PQRSD
	Formato Matriz de Seguimiento al indicador de oportunidad PQRSD
	Formato Seguimiento y control respuesta a las PQRSD

Línea de Acción	Documento
Mejoramiento del ciclo del servicio	Procedimiento Medición de la Satisfacción en los Canales de Atención
	Instructivo paso a paso para la medición indicador de satisfacción
	Encuestas para percepción de los canales de atención
	Formato Tabulación de los datos de la medición de la satisfacción
	Encuesta para caracterizar a la población
	Ficha para indicadores
	Ficha para indicador PQRSD
	Ficha para indicador Trámites
	Ficha indicador Percepción de la satisfacción
	Formato Matriz de Seguimiento a indicadores
	Formato Plan de Mejoramiento
	Formato Diagrama de Ishikawa

Tabla 11. Documentos creados por la Gobernación de Antioquia

GLOSARIO

Actividad: conjunto de acciones desarrolladas al interior de un procedimiento que definen la forma de realizarlo.

Actores del servicio: son todas las entidades y las personas que en calidad de servidores públicos participan en la prestación del servicio público.

Acuerdos de niveles de servicio (ANS): convenio formal firmado entre un cliente y un proveedor de servicios Tecnologías de Información (TI) en el que se describe la provisión de servicios (responsabilidades) y se definen y estipulan las metas alcanzables.

Atención: proceso a través del cual se comunica e interactúa el ciudadano con la entidad.

Alta dirección: persona o grupo de personas del máximo nivel jerárquico que dirigen y controlan una entidad.

Base de datos: es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

Cadena de valor: es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total.

Calidad: medición del grado en que el producto suministrado por una intervención pública cumple con las expectativas y necesidades de la población.

Canal de atención: son los medios que la entidad pone a disposición de la ciudadanía para facilitar la interacción permitiendo el ejercicio de sus deberes y derechos.

Competencia: Es la atribución legítima que se le otorga a una autoridad para el conocimiento o la resolución de un asunto.

Consulta: orientación, punto de vista de la Administración frente a temas relacionados con sus competencias.

Control: es toda acción que tienda a minimizar riesgos, a analizar el desempeño de las operaciones evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado, para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

Competencia: Es la atribución legítima que se le otorga a una autoridad para el conocimiento o la resolución de un asunto.

Consulta: orientación, punto de vista de la Administración frente a temas relacionados con sus competencias.

Control: es toda acción que tienda a minimizar riesgos, a analizar el desempeño de las operaciones evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado, para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

Dato: información específica cuantitativa y cualitativa, o hechos que se han recolectado.

Denuncia por actos de corrupción: exponer una situación que puede ser ilícita, ya sea por actos de corrupción o conflicto de intereses de los servidores públicos o contratista de la entidad.

Departamento Administrativo de la Función Pública: Tiene como objeto el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y de las entidades y organismos del Estado, su organización y funcionamiento, el desarrollo democrático de la gestión pública y el servicio ciudadano, mediante la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, la adopción de instrumentos técnicos y jurídicos, la asesoría y la capacitación.

Derecho de petición: derecho fundamental que tiene una persona, ciudadano o grupo de valor para presentar solicitudes y consultas respetuosas a las entidades.

Desconcentración: Distribución geográfica y/o administrativa de dependencias de una entidad del nivel central fuera de su sede principal. La titularidad de las funciones no se delega ni se descentralizan.

Descentralización: Forma de organización del Estado, donde el nivel nacional entrega la titularidad de sus funciones y recursos a otro nivel de la Administración Pública. La transferencia de la competencia se hace por Ley orgánica. Especialmente se utiliza en la entrega de competencias a departamentos y municipios para la provisión de bienes y prestación de servicios públicos.

Eficacia: grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: medida en que el uso de los insumos (recursos financieros, humanos, técnicos y materiales) se ha hecho en forma económica u óptima para generar productos. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Encuesta: recolección sistemática de datos de una población determinada, normalmente a través de entrevistas o cuestionarios administrados a una muestra representativa de la población (por ejemplo, personas, beneficiarios, adultos).

Entidad: es una institución con personería jurídica con funciones y competencias.

Felicitaciones: comunicación donde se manifiesta una exaltación a cualquier dependencia y/o servidor sobre la gestión realizada por los mismos.

Gestión: todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto.

Gestión de riesgos: un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto al alcance de los objetivos de la organización.

Gestión pública: actividad que desarrolla los organismos del Estado y particulares que prestan una función pública a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.

Grupo de valor: medición estadística, mediante la cual se pueden clasificar y asociar conjuntos de personas con características similares.

Información: datos que poseen significado.

Indicador: conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

Interoperabilidad: proceso que permite compartir o gestionar información entre uno o varios grupos, utilizando un medio con el fin de mejorar el cumplimiento de las funciones.

Mejoramiento continuo: es un propósito asumido por todos los funcionarios de una institución, en la búsqueda incesante de maneras de hacer mejor las cosas, acompañado por una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos. El mejoramiento continuo parte de la premisa de que nuestra vida laboral, social y familiar merece mejorarse continuamente.

Meta: es el valor al que se espera llevar un indicador en determinado momento del tiempo, luego de haber realizado un conjunto de intervenciones para tal fin.

Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG): es un documento de política generado por la Función Pública que dicta lineamiento a las entidades de orden nacional y territorial para la planeación y la gestión institucional a través de siete dimensiones: Talento humano, Direccionamiento estratégico y planeación, Gestión por valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicaciones, Gestión del conocimiento y Control interno.

Modelo estándar de control interno (MECI): es una herramienta gerencial que define la estructura de control Interno en Colombia, para que las entidades puedan cumplir de manera razonable con los objetivos institucionales.

Oportunidad: resolver la solicitud dentro de los términos establecidos por la Ley.

Orientación: consiste en suministrar información al cliente para ayudarlo o guiarlo frente a sus peticiones o temas y campos de competencia.

Otro procedimiento administrativo - OPA: Conjunto de requisitos, pasos o acciones dentro de un proceso misional, que determina una entidad u organismo de la Administración Pública o particular que ejerce funciones administrativas para permitir el acceso de los ciudadanos, usuarios o grupos de interés a los beneficios derivados de programas o estrategias cuya creación, adopción e implementación es potestativa de la entidad.

Política: directriz emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.

Proceso: serie de fases o etapas secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se suministra un producto o servicio a un cliente externo o interno para satisfacer una necesidad.

Procedimiento: conjunto o sucesión de actividades, ampliamente vinculadas y cronológicamente dispuestas, realizadas al interior de la entidad y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.

Producto o servicio: resultado de un proceso o conjunto de procesos.

Queja: manifestar protesta, descontento o inconformidad por la conducta del personal de la entidad.

Racionalización de trámites: implementación de acciones normativas, administrativas y tecnológicas que tiendan a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar los trámites existentes.

Reclamo: manifestar insatisfacción por el servicio prestado en la entidad.

Riesgos: situación no deseada que puede generar un impacto en el logro de los objetivos.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio: es el conjunto de acciones o actividades de carácter misional diseñadas para incrementar la satisfacción del usuario, dándole valor agregado a las funciones de la entidad.

Seguimiento: conjunto de operaciones efectuadas con el fin de comprobar y afirmar que el instrumento de medición satisface enteramente las exigencias requeridas.

Servidor público: persona con una vinculación laboral al Estado, que ejerce funciones públicas que están al servicio del Estado y de la comunidad.

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

Sistema integrado de gestión (SIG): es la manera como se agrupan los diferentes requerimientos aplicables a la entidad, en relación con las obligaciones, funciones, sistemas y modelos: sistema de control interno, sistema de calidad, modelo integrado de planeación y gestión, sistema de seguridad y salud en el trabajo, sistema de seguridad de la información, ley de transparencia y acceso a la información, ley de Archivos, sistema de seguridad de la información.

Sistema único de información de trámites - SUIT: es el instrumento de acceso a la información de los trámites y otros procedimientos administrativos - OPA del Estado Colombiano, y única fuente válida de información exigible y oponible, según lo establecido en el artículo 1 de la Ley 962 de 2005.

Sugerencia: propuesta o consejo que realiza la comunidad para mejorar la prestación del servicio o productos de la entidad.

Trámite: conjunto de requisitos, pasos o acciones reguladas por el Estado, dentro de un proceso misional, que deben efectuar los ciudadanos, usuarios o grupos de interés ante una entidad u organismo de la Administración Pública o particular que ejerce funciones administrativas, para acceder a un derecho, ejercer una actividad o cumplir con una obligación, prevista o autorizada por la ley.

Transparencia: principio de la Administración Pública, que propende por la democratización y libertad de acceso a la información y la inclusión ciudadana.

Verificación: comparación directa entre las características metrológicas del equipo de medición y los requisitos metrológicos del cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. San Salvador, El Salvador.

Congreso de la República . (2011). Ley 1437 de 2011 Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. Bogotá, Colombia.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2010). Política Nacional de Servicio al Ciudadano. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3649.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2013). Política nacional de eficiencia administrativa al servicio del ciudadano. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/CONPES%203785%20de%202013.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2017). Guía metodológica para la racionalización de trámites. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2017). Valores del Servicio Público - Código de Integridad. Bogotá, Colombia. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/34877072/2019-08-21_Codigo_integridad.pdf/da1a074a-8309-a46e-11a5-cfff0a3279e9?t=1566404916392

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (3 ed.). Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/M anual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2020). Gestion del conocimiento. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/conocimiento-innovacion>

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2015). Funciones Generales Oficinas de Servicio al Ciudadano. Bogotá, Colombia.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2015). Lineamientos para el diseño e implementación de mediciones de percepción y expectativas ciudadanas. Bogotá, Colombia.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2018). Guía para la implementación de los estándares de excelencia de servicio al ciudadano. Bogota, Colombia.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2019). Protocolos de Servicio al Ciudadano. Bogotá, Colombia.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (s.f.). Guía de unidades por competencias. Bogotá, Colombia.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (s.f.). Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés. Bogotá.

Dirección de Gestión del Conocimiento - DAFP. (2020). Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación (Vol. 1). Bogotá.

Escuela Superior de Administración Pública ESAP. (2018). Gestión Integral del Servicio al Ciudadano. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Finanzas Públicas. (2014). Guía para la aplicación del Método de Costeo. Guatemala.

Presidencia de la República. (s.f.). Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados. Bogotá.

Salas, F. C. (s.f.). De la Evaluación del Desempeño a la Gestión del Rendimiento: Avances y Perspectivas. Bogotá.

Villalobos, C. (s.f.). HubSpot. Recuperado el 2020, de <https://blog.hubspot.es/service/momentos-de-verdad-servicio-al-cliente>

UNIDOS POR EL SERVICIO



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



UNIDOS