

**Contrato de Consultoría Suscrito entre el DNP y el Centro
Nacional de Consultoría**

No. DNP 503-2013

**Objeto del Contrato: Apoyar al Programa Nacional de
Eficiencia al Servicio del Ciudadano del DNP en la
elaboración de lineamientos técnicos que permitan el
diseño, aplicación, gestión y análisis de mediciones de
satisfacción en materia de Servicio al Ciudadano, al
interior de las entidades del Sistema Nacional de Servicio
al Ciudadano**

Producto Final:

**Lineamientos Técnicos para el diseño, aplicación, gestión y
análisis de mediciones de satisfacción en materia de
Servicio al Ciudadano, al interior de las entidades del
Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano**

Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
2. El Cubo: Lineamientos técnicos para la implementación de un programa de escucha al ciudadano en las entidades.....	5
A. Recolección de información.....	6
a. Lineamientos en relación con las escalas de medición.....	10
b. Lineamientos estadísticos a tener en cuenta.....	11
c. Indicadores a implementar y análisis a realizar.....	12
B. Comunicación.....	16
a. Lineamientos técnicos mínimos a tener en cuenta en materia de comunicaciones.....	16
b. Mejores prácticas a implementar en relación con la comunicación de estudios de percepción.....	17
D. Equipo Humano.....	17
a. Lineamientos técnicos mínimos a tener en cuenta en la integración del equipo humano.....	18
b. Mejores prácticas a implementar con relación a la integración del equipo humano.....	18
E. Acción.....	18
a. Lineamientos técnicos mínimos a tener en cuenta para convertir la información en acciones.....	19
b. Mejores prácticas asociadas a las acciones que deben tomarse con base a los estudios de percepción.....	19
F. Validación.....	20
a. Lineamientos técnicos mínimos a tener en cuenta en la validación de estudios de percepción.....	20
b. Mejores prácticas a implementar en relación con la validación de la información de percepción.....	21
G. Relevancia y Alineación.....	21
a. Lineamientos técnicos a tener en cuenta para que se dé la relevancia y la alineación necesaria.....	22
b. Mejores prácticas asociadas a la generación de relevancia y alienación mínimos asociados a los estudios de percepción.....	22
3. Lineamientos de estándares de relacionamiento.....	24
A. “El Delivery” como eje.....	24
B. Lineamientos para la entrega de información y bases de datos por parte de la entidad.....	27
4. Plataforma abierta de visualización y análisis de los resultados, orientada a la gestión del conocimiento www.elcubocnc.co	29
A. Propósitos y usos de la plataforma abierta www.elcubocnc.co	29
B. Servicio de la plataforma abierta www.elcubocnc.co en la actualidad.....	31
Anexos: Formularios sugeridos para cada uno de los ocho (8) puntos de escucha al ciudadano.....	33

1. Introducción.

El Departamento Nacional de Planeación –DNP- a través del Proyecto “Implementación del Programa Nacional de Eficiencia al Servicio del Ciudadano” busca aportar al cumplimiento de los objetivos de Gobierno mediante la implementación del Modelo de Eficiencia Administrativa al Servicio de los Ciudadanos. Una de las líneas de acción para lograr este propósito es apoyar la medición de percepción del Servicio al Ciudadano en las diferentes entidades que pertenecen al Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano – SNSC. Lo anterior, con el propósito de maximizar la utilidad de las encuestas como herramientas gerenciales que impactan la gestión pública en su conjunto, al desarrollarlas bajo un marco de modernización y coordinación interinstitucional.

Para cumplir este propósito, se contrató al Centro Nacional de Consultoría con el fin de apoyar al DNP en la elaboración de lineamientos técnicos para el diseño, aplicación, gestión y análisis de las mediciones de percepción que en materia de Servicio al Ciudadano se realizan al interior de las entidades del SNSC, que hoy se presentan como una metodología para implementar un programa de escucha en las entidades.

La meta es la obtención de un conjunto estandarizado y comparable de mediciones de percepción de los servicios que las entidades públicas prestan a los ciudadanos, que facilite la gestión y análisis de la información, y la generación de rankings e identificación de buenas prácticas.

El marco de análisis que se plantea para la construcción de mediciones de percepción de ciudadanos en materia de servicio al ciudadano, está basado en la metodología de El Cubo, el cual se define como un sistema ágil y transparente que se implementa a través de seis frentes de trabajo (cada una de las caras de un cubo). La unión de estos seis frentes provee a las organizaciones de información útil dando los lineamientos técnicos y mejores prácticas aplicadas para la implementación de un programa de escucha de los ciudadanos en las entidades del estado.

En este sentido, el presente informe se desarrolla en cuatro secciones siendo la primera de ellas esta introducción. En la segunda se presentan cada uno de los frentes de trabajo de El Cubo y sus objetivos, a saber:

1. Recolección de información: tiene por objetivo realizar buenas investigaciones que muestren con claridad las oportunidades que se generan al escuchar a los ciudadanos. En este apartado se presentan pautas para la identificación de los puntos de escucha, variables mínimas, indicadores y lineamientos técnicos para diseños de muestra y escalas de medición.

2. Comunicación: tiene como fin distribuir la información relacionada con los estudios de percepción de forma efectiva. En este apartado se presentan mejores prácticas para la implementación de estrategias de comunicación interna sobre el estudio de medición.
3. Equipo humano: tiene como objetivo tener las evaluaciones coordinadas y gestionadas de forma organizada dentro de las necesidades de la entidad, con una estructura clara.
4. Acción: tiene como objetivo usar las evaluaciones para generar acciones en los diferentes niveles de la organización.
5. Validación: pretende validar, desde la aplicación de las mediciones de percepción, el foco en las prioridades resultantes para que se pueda observar el retorno positivo de las evaluaciones de percepción de los ciudadanos.
6. Relevancia y alineación: tiene como fin último, crear la distribución de los resultados de tal forma que sean aceptados y procesados como un insumo vital para la misión de la organización.

Previo al desarrollo de cada una de las secciones, se realizó un análisis de las prácticas existentes, en materia de medición en 10 entidades públicas, vinculadas al Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano

En la tercera sección se abordan los estándares de relacionamiento de las entidades, los cuales están enmarcados en el movimiento mundial conocido como *delivery*, que se fundamenta en la creación del entendimiento global de la relación entre la eficiencia con que se entregan los servicios a los ciudadanos y el valor que el sector público provee. Con base en lo anterior, el presente documento sugiere variables relacionadas con la generación de confianza hacia las entidades, tipos de trámites, tipos de servicios de Gobierno que utilizan los ciudadanos entre otros para generar los rankings y los análisis comparativos entre entidades, así como una serie de formularios que dan un ejemplo de cómo desarrollar la metodología.

En la cuarta sección, se pone a disposición de las entidades del SNSC, la plataforma de visualización abierta, www.elcubocnc.co, para el ingreso de las bases de datos de resultados de los estudios de medición y la visualización de los resultados de modo que se facilite la comparación entre entidades, y que se constituya en una fuente de gestión de conocimiento para compartir mejores prácticas y publicaciones relacionadas con los estudios de percepción.

Por último, se encuentran los anexos. En estos se consignan formularios sugeridos para cada uno de los ocho (8) puntos de escucha ciudadana. Cada uno de ellos caracteriza un tipo de interacción del ciudadano con la administración pública.

2. El Cubo: Lineamientos técnicos para la implementación de un programa de escucha al ciudadano en las entidades

La presentación de los lineamientos técnicos propuestos para el diseño, aplicación, gestión y análisis de un estudio de percepción en materia de servicio al ciudadano, se realizó mediante el análisis de las prácticas existentes en diez entidades del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y la explicación de las seis temáticas contenidas en El Cubo, a saber:

- A. Recolección de información
- B. Comunicación
- C. Equipo humano
- D. Acción
- E. Validación
- F. Relevancia y alineación

Las temáticas propuestas por El Cubo surgen del estudio de prácticas existentes, internacionalmente aceptadas, en materia de medición de la satisfacción ciudadana. Así mismo, El Cubo propone unos criterios mínimos comunes a ser adoptados por las entidades del Estado, con miras a contar con información comparable que permita conocer la percepción ciudadana frente al mismo. El Cubo busca generar valor en el relacionamiento de las organizaciones con sus diferentes grupos de interés o *stakeholders*, generando relaciones de confianza y mayores niveles de lealtad.

Para efectos de este estudio, se hizo un análisis de prácticas existentes, en donde se tuvieron en cuenta los programas de medición existentes de las siguientes entidades, vinculadas al Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano:

- Departamento para la Prosperidad Social (DPS)
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)
- Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social (UGPP)
- Fondo Nacional del Ahorro (FNA)
- Policía Nacional
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo
- Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV)
- Superintendencia de Servicios Públicos
- Ministerio de Trabajo

El análisis implicó la revisión de documentos y procesos asociados al diseño y aplicación de encuestas de satisfacción. Es decir, procesos de contratación de consultores, instrumentos de medición, propuestas metodológicas, técnicas de aplicación, baterías de indicadores, etc. Así mismo, el análisis exigió la realización de entrevistas a profundidad con aquellos servidores públicos a cargo de la ejecución de programas de medición y con usuarios finales de la información recogida a través de dichos programas. Todo esto, con el fin de entender el tipo de elementos que intervienen en la implementación de un estudio de satisfacción en las entidades públicas colombianas (véase producto 1 de consultoría).

Adicionalmente, el análisis contó con insumos provenientes de estudios anteriores realizados por el Centro Nacional de Consultoría, enfocados en mejorar las prácticas existentes en materia de medición de satisfacción en instituciones de gran importancia como Ecopetrol, la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Federación Nacional de Cafeteros. Estos estudios integran elementos propuestos por metodologías de estándares internacionales, como aquellas diseñadas por *Walker Information Global Network*, *WIN-Gallup* y *ESOMAR*.

A. Recolección de información

En términos metodológicos, el diseño y puesta en marcha de estudios de percepción busca obtener información relevante sobre los diferentes momentos de interacción entre las entidades públicas y su ciudadano objetivo, a través de una combinación de preguntas abiertas y cerradas, que permita generar un análisis profundo para la toma de acciones de mejoramiento o la intervención desde la esfera de la política pública.

En la aplicación de estudios de percepción es ideal contar con el apoyo de un tercero que pueda garantizar la transparencia y confiabilidad de los resultados finales. Este tercer actor puede hacer las veces de supervisor o auditor del trabajo realizado; o puede estar encargado del diseño, aplicación, procesamiento y análisis de los resultados finales¹.

¹ Cabe señalar que sólo dos entidades de las diez 10 con que se trabajó en la parte diagnóstica de este proyecto, involucraban a terceros en este tipo de procesos.

Para la recolección de la información se proponen ocho (8) *puntos de escucha* al ciudadano, que son etapas de la atención en las que se debe recoger información:

- i. El primer punto de escucha está en los canales de atención. El objetivo de este punto es medir la percepción que tienen los ciudadanos frente a la atención recibida por alguno de los canales disponibles en la entidad y durante el momento mismo en que se da.
- ii. El segundo, está relacionado con la atención recibida por el ciudadano cuando éste pone una sugerencia, queja o reclamo. En este punto, el estudio de percepción busca entender la manera en que el ciudadano percibe la respuesta de la entidad frente a su sugerencia, queja o reclamo.
- iii. El tercer punto se da cuando hay necesidad de informar a los ciudadanos acerca de una falla en la prestación del servicio. A este punto lo llamamos análisis de la percepción ciudadana frente a la emisión de *cartas de compromiso* por parte de la entidad².
- iv. El cuarto punto de escucha se refiere a los mecanismos y protocolos existentes para la atención de derechos de petición o tutelas, a los que el ciudadano acude en un esfuerzo por lograr una respuesta más rápida y substancial por parte de la entidad frente a la no prestación o la prestación deficiente de un servicio.
- v. El quinto punto de escucha ocurre en la aplicación de estudios de percepción general sobre la calidad percibida frente al servicio.
- vi. El sexto punto consiste en evaluar la calidad con que se desarrolla la cadena de procesos internos de la entidad, para asegurar que los servidores públicos que atienden o prestan los servicios a la ciudadanía tengan los insumos necesarios para prestar un servicio de calidad. Este punto de escucha, evalúa las percepciones de los ‘clientes’ de los procesos internos de las entidades.
- vii. El séptimo punto busca analizar la percepción que tienen los ciudadanos, en general, frente a los servicios que presta el Estado. En este caso, las personas encuestadas no necesariamente han accedido a la oferta de servicios de una entidad en particular.
- viii. El octavo y último punto de escucha, recoge información sobre la forma en que los servidores públicos perciben el servicio prestado. Este punto permite identificar oportunidades para reducir trámites o aumentar la transparencia de los procesos asociados a la prestación de un servicio.

² El objetivo aquí es determinar la percepción que tienen los ciudadanos frente a estas comunicaciones, para que las entidades puedan mejorar la información que entregan a la ciudadanía en los momentos de incertidumbre por una falla del sistema o por problemas en la prestación del servicio que da la entidad. Aunque se habla de “cartas de compromiso al ciudadano”, este punto de escucha incluye publicaciones en carteleras, anuncios en televisión, anuncios a través de la página de Internet, etc.

A continuación se presentan una serie de lineamientos técnicos para el desarrollo de formularios que permitan captar información relevante sobre los momentos de escucha mencionados. Dichos formularios prevén la inclusión de ciertas preguntas (variables) en común, a tener en cuenta en los diferentes puntos de escucha al ciudadano (ver tabla 1).

Tabla 1: Variables mínimas a contemplar en los formularios de percepción ciudadana

	Intención	Variables definidas	Acciones
Indicador	Indicador general de percepción	Calidad general	Monitoreo de indicadores
Acceso	Percepción de los canales de atención, entender las brechas entre lo que espera el ciudadano y lo que realmente se ofrece y evaluar el nivel de conocimiento que se tiene del proceso a los niveles de servicio establecidos	Canales de atención	Tomar responsabilidad de guiar por el ciclo de atención
		Expectativas/lo que esperaba y no encontró/ Barreras	Identificar oportunidades de comunicación para ajustar expectativas y mejorar el acceso a los servicios
		Conocimiento del proceso/Acuerdos de nivel de servicio	Mejorar el nivel de conocimiento que hay para facilitar el relacionamiento
El proceso	Identificar oportunidades de mejora: <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir Trámites • Comunicación • Gestión del talento humano • Bajar tiempos o mejorar acuerdos de nivel de servicio • Mejorar políticas, leyes o marcos normativos • Entre otras. 	Eficiencia del proceso o nivel de optimización	Facilitar las entradas Correcto establecimiento de los Acuerdos de nivel de servicio
		Cumplimiento de acuerdos, tiempos o niveles de servicio establecidos	Identificar si fue falta de comunicación o de entendimiento de los tiempos y acuerdos por parte del ciudadano o si no se cumplieron los tiempos o acuerdos establecidos
		Claridad de información con utilidad	Asegurar la claridad de la información, se encontró que si no es entendible por el ciudadano es imposible que sea útil
		Amabilidad de las personas y sus comunicaciones	Asegurar la amabilidad de las personas y de las comunicaciones emitidas. Suele existir una alta correlación entre la percepción de amabilidad y la comunicación que se emite, otra forma de verlo es que en las comunicaciones se percibe la amabilidad

		Competencia técnica o asesoramiento dado por los servidores	Mirar el nivel de conocimiento que tienen las personas que atienden a los ciudadanos, Ejemplo: usualmente hay demoras en los procesos si las personas no tienen el conocimiento necesario porque tienen que preguntar o porque están hasta ahora familiarizándose con las herramientas
		La aplicación o basarse en un marco normativo, políticas o leyes que le apliquen	La aplicación y las leyes o los marcos normativos son las herramientas que tiene el Gobierno para asegurar una buena prestación de los servicios
Resultado de la relación	Entender el estado de la relación después del contacto.	Cumplimiento de expectativas a futuro	Entender si se percibe que se va por buen camino y que se van a exceder o cumplir las expectativas a un futuro independientemente si se cumplieron hoy
		Lo importante /Lo que se está haciendo bien /lo que se debe mejorar	Ir más allá y hacer un análisis cualitativo profundo de lo que se debe tener en cuenta, de lo que se está haciendo bien y de lo que se debe mejorar

Fuente: CNC.

Para cada uno de estos puntos de escucha se sugiere un formulario de preguntas que se encuentra como anexo a este documento. Es importante recordar que, dado que el objeto misional y portafolio de servicios de las entidades varía, se sugiere ajustar las preguntas de acuerdo a su intención. Es decir, asegurar que las preguntas formuladas para cada variable mencionada en la tabla, apliquen para la entidad en cuestión y que sean claras para su ciudadano objetivo (para el informante).

Un ejemplo puede ayudar a ilustrar la forma en que se deben definir las variables. En este sentido, se asume que se está evaluando un casino o un comedor comunitario, las variables a preguntar serían:

Indicador: Calidad general del casino/restaurante

Canales: mesero (presencial)

Proceso:

Eficiencia del proceso: Eficiencia en el manejo de pedidos especiales, adicionales.

Amabilidad de las personas y sus comunicaciones: Amabilidad de las personas que lo atienden.

Competencia técnica: Experticia en el manejo de los alimentos y los restaurantes: higiene, presentación, etc.

Claridad de la información con utilidad: Claridad de la información sobre el servicio y las personas a contactar en caso de sugerencias sobre los menús.

Cumplimiento de tiempos y acuerdos: Cumplimiento de los horarios atención y/o horas de entrega de alimentación.

Marco o política: El manejo de los tiquetes de alimentación, comunicación de digiturno, etc.

La principal recomendación que se hace, es asegurarse de que las variables que se utilizan para la medición son claras y permiten diferenciar las calificaciones que se otorgan a los diferentes procesos o servicios en cuestión, y las expectativas del ciudadano frente a ellos. De acuerdo a lo anterior, se sugiere diseñar preguntas que hagan referencia a 'la *calidad* percibida' y no a 'la *satisfacción* percibida' por el ciudadano frente al servicio. Esto, en la medida en que un servicio ofrecido cumple la promesa de valor de la entidad' no necesariamente satisface los 'gustos' de un ciudadano (se sugiere mirar la definición de estos dos conceptos en la Real Academia de la Lengua Española). Adicionalmente, se sugiere incluir preguntas que puedan arrojar información sobre la percepción del ciudadano frente al nivel de 'cumplimiento' en la prestación de los servicios de la entidad y que, en lo posible, no hagan referencia a la 'oportunidad' de los mismos. Esto, dado que lo que interesa a las entidades es conocer si se está cumpliendo con lo que se promete en términos de tiempos y acuerdos, y no si el servicio está ajustado a las premuras de tiempo o a la coyuntura puntual de un ciudadano.

También se recomienda que los formularios usados para realizar la recolección de información de estas variables sea sometidos a una prueba piloto, en donde se verifique que:

- a. El lenguaje y la redacción sean claros para los entrevistados y generen variedad en las respuestas
- b. El tiempo de aplicación promedio sea adecuado (no superior a 15 minutos)
- c. Los encuestadores y/o el canal de captura de información cumplan con los objetivos del estudio³

a. Lineamientos en relación con las escalas de medición.

Para realizar la medición de las variables reseñadas se debe tener en cuenta los diferentes tipos de escalas de medición, en este sentido las escalas numéricas son ventajosas ya que permiten conocer la distancia entre cada distractor. Es decir que, en una escala de 1 a 5 la distancia entre 4 y 5 es la misma que entre 3 y 4. Las escalas numéricas también ofrecen beneficios en la medida en que hacen posible eliminar o minimizar efectos

³ La mejor opción metodológica para la aplicación de una encuesta de percepción es la metodología *multimodal*. Es decir, que combine los canales telefónicos, virtuales y presenciales. Sin embargo, la metodología utilizada para la aplicación de las encuestas depende de la facilidad que tenga la entidad para conseguir los informantes por el medio elegido.

culturales sobre las respuestas del ciudadano. Es decir, reducir las diferencias que puedan presentarse entre mediciones hechas en la Costa Caribe y el interior del país, por ejemplo. Finalmente, y en términos de la aplicación misma del formulario, la escala numérica facilita la respuesta del informante.

Las escalas nominales⁴, por su parte, tienen más relación con el comportamiento del ser humano y con su manera de percibir la realidad. Es decir que, es más fácil para un ciudadano expresar sus sentimientos y percepciones frente al servicio a través del lenguaje que a través de un número y, por tanto, las escalas nominales facilitan la interpretación de los resultados de la encuesta por parte de la entidad. Las escalas nominales utilizan, generalmente, los conceptos *muy bueno*, *bueno*, *regular*, *malo* y *muy malo* para caracterizar un servicio.

Ambas escalas son válidas al momento de diseñar e implementar un estudio de percepción. Sin embargo, es importante mantener la misma escala en todas las mediciones que se hagan al interior de la entidad a lo largo del tiempo. Esto facilita que los distintos estudios sean comparables.

Cabe señalar también, que en la medida en que las escalas sean uniformes para distintas entidades de un sector o de una rama del poder, se facilita la comparación entre ellas.

b. Lineamientos estadísticos a tener en cuenta.

En materia estadística se recomienda el diseño de una muestra probabilística para aquellos casos en los que se cuente con marcos muestrales⁵. Es decir, con bases de datos robustas que contengan información suficiente acerca de los informantes y que, por tanto, permitan entrar en contacto con las personas que aparecen allí. El muestreo, en este caso, debe ser aleatorio simple.

El muestreo aleatorio simple se recomienda por las siguientes razones:

- Es el más conocido por las entidades
- Todas las unidades muestrales tienen igual probabilidad de inclusión en la muestra
- Facilita el cálculo de las estimaciones.

⁴ Las escalas nominales son aquellas en las que se pide al ciudadano que describa/califique un servicio a través de una palabra o adjetivo (ej. bueno, muy bueno, regular o malo).

⁵ El marco muestral se refiere al universo de la población desde donde se selecciona la muestra. Dependiendo del marco muestral se debe escoger un determinado método de selección de muestra.

La fórmula de tamaño de muestra para estimar una proporción es:

$$n = \frac{Np(1-p)deff}{N(cve^2 p^2) + p(1-p)deff}$$

En donde n es el tamaño de muestra, N es el tamaño del universo, p es la magnitud de la proporción a estimar, cve es el error estándar relativo acordado en la negociación y $deff$ es el efecto de diseño⁶.

Ahora bien, para aquellos casos en donde no hay una base de datos que se pueda utilizar como marco muestral, se utilizan tres (3) métodos comúnmente:

- Interceptación: Se solicita a las personas en un punto específico, que realicen la entrevista.
- Juicio de un experto: Un individuo que se considera experto en el tema en cuestión, toma la decisión de a qué personas (clientes/ciudadanos) se debe realizar la encuesta.
- Bola de nieve o entrevistas por referidos: El muestreo por *bola de nieve* permite seleccionar un grupo inicial de encuestados al azar, a quienes – después de entrevistarlos – se les solicita que identifiquen a otras personas que pertenezcan a la población de interés.

c. Indicadores a implementar y análisis a realizar.

Luego de definir los lineamientos estadísticos, es importante determinar los indicadores que se usaran para realizar el análisis de información. Sobre el particular, se contemplan cuatro tipos de análisis con base en el modelo que se plantea. El análisis de:

- Indicadores generales (Indicador)
- Accesibilidad a los servicios (Acceso)
- Proceso de atención o ciclo de servicio (Proceso)
- Resultado y su proyección futura (Resultado)

⁶ En el caso de un muestreo aleatorio simple el $deff$ es igual a la unidad.

i. Indicadores generales.

La construcción de indicadores permite la construcción de rankings, fundamentales para generar escalas que permiten la comparación entre grupos o individuos de un mismo grupo. El presente documento propone el diseño de los siguientes indicadores para la generación de rankings:

1. Percepción de la calidad general sobre canales de atención (punto de escucha 1).
2. Percepción de la calidad general de la atención a sugerencias, quejas y reclamos (punto de escucha 2).
3. Percepción de la calidad general de comunicaciones (cartas o anuncios) en relación con incumplimientos en el servicio o que recogen promesas de la entidad hacia el ciudadano (punto de escucha 3).
4. Percepción de la calidad general del servicio prestado a través del tratamiento de tutelas, derechos de petición, etc. (punto de escucha 4).
5. Percepción de la calidad general del servicio dado por la entidades (punto de escucha 5).
6. Percepción de la calidad general de los procesos o áreas internas de las entidades (punto de escucha 6).
7. Percepción de la calidad general de los servicios del Gobierno desde el punto de vista de la población en general (Punto de escucha 7).
8. Indicador sobre trámites transparentes y sencillos (verificar que los trámites estén libres de prácticas ilícitas o procedimientos engorrosos (Punto de escucha 8).

Los indicadores propuestos, sin embargo, se basan en una única pregunta de percepción de la calidad general. Esto tiene varias razones, a continuación se mencionan tres de las más relevantes:

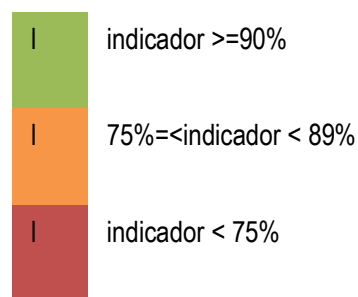
1. La tendencia mundial en materia de indicadores es hacerlos cada vez más sencillos y fáciles de entender. Desde esta perspectiva, una pregunta general resulta simple y comprensible para todas las audiencias.
2. En la medida en que este es un estudio de percepción, es importante retomar el axioma propuesto por la *Gestalt* o psicología de la forma⁷: *el todo es mayor que la suma de sus partes*. Este axioma sugiere que, al hacer una pregunta general, las personas tienen la capacidad de analizar el todo y sus partes integrantes de forma separada y en conjunto, y de dar su percepción general sobre un tema. Dicha percepción general, implica mucho más que la sumatoria de sus partes. Es decir, es más que una batería infinita de atributos o preguntas asociadas al tema en cuestión.

⁷ La *Gestalt* o psicología de la forma, es una corriente de la psicología moderna que se ocupa del estudio de la percepción humana.

Ejemplo: si se preguntara por cómo le parece la calidad general de una mesa, la respuesta de la persona involucraría todos los aspectos de la mesa y esta percepción es más cercana a la percepción real que la persona tiene de la mesa que si preguntáramos por separado por el color, la altura, el peso, la cantidad de patas, el material, etc. (formulario de preguntas que puede ser muy extenso).

3. Al ser el indicador una pregunta única, ésta puede variar con el tiempo y, aun así, seguir manteniendo un indicador constante y claro. Por esta razón, se sugiere que el indicador sea la primera pregunta que se incluye en el cuestionario. Esto evita que la respuesta esté condicionada a las preguntas que se hayan hecho anteriormente y a sus respuestas respectivas.

Para el análisis de los indicadores se sugiere el siguiente semáforo, basado en dos puntos de corte:



El 75% (basado en el principio de Pareto) es también conocido como la regla del 80-20 y recibe este nombre en honor a Wilfredo Pareto, quien lo enunció por primera vez. El punto de corte se sugiere en 75% ya que, en la mayoría de los casos, las mediciones tienen un 5% de error muestral y un 95% de nivel de confianza. Es decir, 80% menos el error muestral 5% es igual a 75%.

El 90% como tope superior pues, al tener usualmente un error muestral del 5%, significa que el dato para que tenga una diferencia real, -por regla de pulgares- del dato, $\pm 5\%$, con otro dato debe estar por lo menos 10 puntos porcentuales de diferencia. Miremos el ejemplo, asumamos un dato de 100%, el dato real está entre el 95% y el 100% (se asume que el 100% es el tope posible) y asumamos el 90% como dato inferior luego el dato real está entre el 85% y el 95%, lo que significa que estadísticamente no hay diferencia entre estos dos datos.

ii. Indicadores de acceso

El acceso a los servicios es, uno de los principales problemas en relación con la prestación de los servicios. Con base en esto, se proponen tres análisis claves a continuación:

- A. Análisis de la percepción del ciudadano frente a la atención o servicio recibido en el canal de acceso.
- B. Análisis cualitativo de una pregunta abierta que indague sobre las barreras de acceso, lo que el ciudadano espera y no ha encontrado.
- C. Análisis del nivel de conocimiento que tiene el ciudadano sobre el servicio que presta la entidad⁸.

iii. Indicadores de proceso

En el análisis del proceso de atención o ciclo de servicio por parte de la entidad, se sugiere clasificar las respuestas dadas por el ciudadano a las preguntas abiertas de la siguiente manera: 'lo más importante', 'lo que se está haciendo bien' y 'lo que se debe mejorar'. Esto, para el caso de las diferentes temáticas dentro de las variables definidas: eficiencia del proceso, cumplimiento de acuerdos y tiempos, claridad de la información, amabilidad de las personas y comunicaciones, competencia técnica y marco normativo para darle profundidad al análisis (ver Tabla 1, sección de proceso).

iv. Indicadores de resultado.

Después del proceso que implica el acceso y la materialización efectiva del servicio que provee la entidad, el ciudadano tiene una visión diferente respecto a la misma. Por esta razón, es importante entender lo que el ciudadano está percibiendo con relación a la experiencia de servicio que vivió. En este sentido, resulta fundamental medir sobre los ciudadanos que han recibido la atención hasta qué punto se han cumplido las expectativas a futuro.

⁸ Se ha observado que hay una alta correlación entre un mayor conocimiento del servicio que se presta por parte del ciudadano y una mejor percepción del servicio.

B. Comunicación

Un esfuerzo tan importante como el diseño e implementación de un estudio de percepción, requiere de un programa de comunicaciones exitoso – al interior de la entidad – que permita informar a los servidores públicos de diferentes niveles y procesos acerca del mismo. Este esfuerzo debe hacerse desde el momento mismo en que se inicia el estudio y extenderse a lo largo de su desarrollo. También debe garantizarse que se informe a las distintas personas y áreas de la entidad acerca de los resultados, haciendo énfasis en la manera en que éstos van a ser utilizados.

Un programa de comunicaciones exitoso debe poner información pertinente sobre el estudio de percepción a disposición de las personas indicadas, de tal manera que éstas puedan tomar decisiones con base en él.

a. Lineamientos técnicos mínimos a tener en cuenta en materia de comunicaciones.

Para que la comunicación asociada a los estudios de percepción sea exitosa se propone lo siguiente:

- Incluir, en la introducción de las encuestas, los objetivos de la medición y lo que se quiere hacer con la información que brinde el informante.
- Publicar los resultados de las mediciones en la página web de la entidad, utilizando un lenguaje comprensible para todos.
- Alinear los mensajes claves para que exista congruencia entre aquellos que se entregan a los informantes, los usuarios internos de la información y el equipo directivo de la entidad.
- Difundir los resultados de las mediciones de percepción y las acciones o planes que se piensan implementar con base en ellas.
- Involucrar a los líderes de la entidad para que los momentos de comunicación con los informantes, los usuarios internos de la información y el equipo directivo de la entidad, sean aprovechados y entendidos como una oportunidad para plantear estrategias, planes o acciones correctivas de acuerdo a lo que busca la entidad y en alineación con lo que se está evaluando.
- Crear un sistema de alertas que permita monitorear lo que está sucediendo durante cada etapa de la medición.

b. Mejores prácticas a implementar en relación con la comunicación de estudios de percepción.

Las mejores estrategias en materia de comunicación son capaces de diferenciar si la audiencia objetivo está compuesta por personas externas a la entidad (comunicaciones externas) o por sus propios servidores públicos (comunicaciones internas).

En el caso de las comunicaciones externas se recomienda:

- Comunicar el valor de las encuestas de percepción
- Hacer seguimiento a aquellos casos en los que los ciudadanos dan su retroalimentación para mejorar las iniciativas de la entidad
- Utilizar los resultados de los estudios de percepción para mejorar los mensajes que se dan a los ciudadanos en los distintos momentos del servicio
- Comunicar los resultados del estudio de satisfacción

En el caso de las comunicaciones internas se recomienda:

- Comunicar el valor de los programas para la medición de la percepción ciudadana
- Dar la información del estudio de percepción a los servidores públicos que la requieran
- Comunicar los resultados de los estudios de forma periódica
- Contar con una plataforma tecnológica disponible para todos, en donde se puedan visualizar los resultados de los estudio de percepción
- Asegurar que los resultados sean consistentes y fáciles de utilizar
- Diseñar programas de escucha al ciudadano que pertenezcan y sean comprendidas y accedidas por toda la organización

D. Equipo Humano.

Diseñar e implementar un programa de medición para una entidad pública es una tarea significativa. Sin embargo, este ejercicio está normalmente a cargo de un pequeño grupo de personas vinculadas al área de Servicio al Ciudadano o, en algunos casos, a la oficina de Planeación. Uno de los énfasis de los lineamientos que se proponen en este informe es, por tanto, garantizar que los programas sean funcionales en relación con su alcance, los recursos invertidos y la importancia que se les debe dar dentro de cada una de las entidades.

a. Lineamientos técnicos mínimos a tener en cuenta en la integración del equipo humano.

El Eje de la integración del equipo humano que se propone, busca que los servidores tengan claridad sobre cómo las mediciones de percepción ayudan a dar visión a su trabajo diario. De acuerdo a lo anterior se proponen los siguientes lineamientos

- Que exista un contacto único encargado de centralizar la información asociada a las mediciones de percepción de los ciudadanos al interior de la entidad.
- Que los líderes del proyecto sean personas del área de Servicio al Ciudadano y/o la oficina de Planeación.
- Que los resultados de los estudios de percepción estén integrados al sistema de gestión de calidad y/o tableros de gestión.
- Que haya un equipo interdisciplinario (personas de diferentes procesos y áreas de las entidades) acompañando a los líderes del proyecto durante todas las fases de la medición. Esto, con el fin de asegurar que el estudio sea coherente con las necesidades de las áreas o procesos a los que representan y con las necesidades generales de la entidad.
- Que los incentivos, bonificaciones y otros beneficios que entregue la entidad a sus servidores públicos esté atado al desempeño que muestren las mediciones de percepción ciudadana.

b. Mejores prácticas a implementar con relación a la integración del equipo humano.

Las mejores prácticas en materia de utilización del recurso humano se ven en entidades centradas en servirles a los ciudadanos. Para lograr esto se requiere:

- Estar enfocados en el servicio al ciudadano
- Empoderar a los servidores públicos para que sean capaces de resolver asuntos relacionados con sus ciudadanos objetivo
- Alinear los objetivos de la entidad con las expectativas de los ciudadanos
- Involucrar a todas las áreas de la entidad en los temas de servicio

E. Acción.

Convertir la información recogida en acciones concretas que permitan el mejoramiento de la entidad es, sin lugar a dudas, el reto más importante de los estudios de percepción. Esto, dado que el uso óptimo de esta información implica tomar acción en todos los niveles de la organización.

a. Lineamientos técnicos mínimos a tener en cuenta para convertir la información en acciones.

A continuación se presentan los lineamientos mínimos a tener en cuenta para convertir la información recogida en acciones concretas:

- La implementación de los estudios de percepción o mediciones de “satisfacción” es una acción en sí misma. Por lo anterior, documentar y hacer seguimiento a la forma en que se realizan dichos estudios es la primera y principal recomendación.
- La difusión de los resultados y la evidencia de este proceso – incluyendo su distribución o inclusión en los tableros de indicadores de la entidad –, constituye la segunda acción.
- El hacer referencia a los estudios de percepción en aquellas acciones que se realicen ante audiencias específicas que son foco de las evaluaciones, sería la tercera recomendación.
- Documentar las acciones realizadas por los servidores. La idea es tener claridad de las acciones que se hacen para poner a disposición la información (centralizada) y también en relación con el entrenamiento que reciben las personas para entender y usar los resultados de los estudio.

b. Mejores prácticas asociadas a las acciones que deben tomarse con base a los estudios de percepción.

Las mejores prácticas deben relacionarse alrededor de los siguientes puntos:

- Al momento de desarrollar un estudio de percepción, debe asegurarse que hay una relación clara entre los objetivos del mismo y el objeto misional de la entidad.
- Debe asegurarse el compromiso de la alta dirección con los indicadores de percepción ciudadana
- Debe contarse con el presupuesto requerido (asignado) para realizar el estudio de percepción
- Debe haber claridad sobre los responsables de las acciones y los resultados.
- Debe asignarse un presupuesto a aquellas acciones e iniciativas que deriven de los resultados del estudio de percepción.
- Deben hacerse jornadas de capacitación para difundir buenas prácticas y tácticas de mejora.
- Debe lograrse que los equipos y los procesos internos de las entidades utilicen, dentro de sus indicadores, métricas del estudio de percepción.

F. Validación.

Los mecanismos de validación son de vital importancia porque permiten a la entidad comprobar si las distintas acciones e iniciativas están generando beneficios. Se considera que los datos producto de los estudios de percepción están siendo validados, cuando se verifica la utilización de éstos como herramienta de gestión. A continuación se presentan algunas formas de validación:

- **Estratégica:** ayuda a determinar la manera en que debe hacerse una reasignación de recursos en la entidad, con el fin de obtener o dar mayor valor a la ciudadanía.
- **Operacional:** se refiere a aquellos mecanismos en que los datos se utilizan para mejorar los procesos internos de las entidades.
- **Relaciones públicas:** los datos resultantes de estudios de percepción, sirven para comunicar el compromiso de la entidad con la calidad de los servicios y con sus grupos de interés.
- **Motivación y liderazgo:** los datos ayudan a dinamizar y direccionar los esfuerzos de los servidores públicos hacia los grupos de interés y grupos de ciudadanos objetivo.
- **Auditoría:** los resultados del estudio apoyan la evaluación de desempeño de la entidad, en aquellas variables orientadas hacia el ciudadano y que son las que finalmente determinan la imagen y reputación de la institución.
- **Indicador:** sirve para alinear a toda la entidad con las necesidades y los requerimientos de los grupos de interés, incluyendo los ciudadanos.

a. Lineamientos técnicos mínimos a tener en cuenta en la validación de estudios de percepción.

Los lineamientos técnicos que se deben tener en cuenta en el desarrollo de un proceso de validación son los siguientes:

- Es importante la integración de otros mecanismos como métricas internas o indicadores de procesos, evaluaciones de 360 grados o de clima organizacional, entre otros, que permitan profundizar y entender mejor los estudios de percepción.⁹

⁹ En algunas ocasiones, los datos o indicadores de procesos parecen no estar en concordancia con los hallazgos de los estudios de percepción ciudadana. Esto sucede porque hace falta una profundización en los estudios de percepción. Por lo anterior, se sugiere hacer estudios cualitativos como sesiones de grupo o entrevistas en profundidad, para mejorar la interpretación y calidad del análisis de los datos.

- Se recomienda integrar los resultados de la evaluación de percepción dentro de los tableros balanceados de gestión. De esta manera, éstos pueden ser validados por el equipo a cargo de los tableros e incorporados en el análisis que se realiza de forma periódica.
- Es deseable tener un plan de visualización de los beneficios que traen los datos provenientes de los estudios de percepción y de los mecanismos para validarlos, bien sea por la interrelación con otros indicadores y/o el impacto de las acciones que se toman con base a estas mediciones.
- Es importante hacer análisis financieros de las implicaciones que tendría aumentar o perder puntos en ciertos indicadores de percepción ciudadana. Esto constituiría un sistema de alertas tempranas.
- Finalmente, se sugiere realizar un análisis de impacto, con base a variables de relacionamiento que se incluyan en la encuesta para tal fin. Ejemplo: La generación de un voz-a-voz o recomendación espontánea por parte del ciudadano, la suscripción de voluntarios para apoyar los programas de la entidad, etc.

b. Mejores prácticas a implementar en relación con la validación de la información de percepción.

Las mejores prácticas en materia de validación exigen:

- Hacer una adecuada mezcla de métricas (ej. presupuestales, internas de procesos, estudios de percepción, etc.)
- Demostrar el retorno de la inversión que se hace en los estudios de percepción
- Documentar casos en donde se hizo “una diferencia” con base en un estudio de percepción
- Acudir a un tercero u otros medios para asegurar la objetividad en la recolección de la información, el manejo del programa de medición y el análisis de los resultados (ej. contar con un consultor externo para que valide los datos derivados de los estudios de percepción)

G. Relevancia y Alineación.

Las iniciativas de una entidad son relevantes cuando las personas de todos los niveles entienden su propósito y la relación que existe entre éstas y los objetivos específicos de las áreas misionales o procesos internos. El tener estudios de percepción que sean relevantes y que estén alineados con la organización, hace que los servidores públicos quieran entender e interpretar mejor los datos que se hayan generado. Es decir que, si los estudios de percepción se presentan y divulgan utilizando un lenguaje claro que muestre su relevancia y la forma en que están alineados con la misión de la entidad, éstos se convierten en una herramienta útil para el

quehacer de los distintos grupos. Adicionalmente, los estudios de percepción – cuando permean verdaderamente a las entidades –, se convierten en la voz del ciudadano y dictan el norte de la entidad.

a. Lineamientos técnicos a tener en cuenta para que se dé la relevancia y la alineación necesaria.

Los lineamientos técnicos que se deben tener en cuenta para que los estudios de percepción ciudadana sean relevantes y estén alineados con la misión de las entidades son:

- Involucrar a la alta gerencia durante todas las etapas del proceso e introducir variables o preguntas dentro de la encuesta de percepción que reflejen la misión de la entidad.
- Los formularios y muestras, así como el material previsto para la recolección de la información, debe ser aprobado por un directivo de la entidad antes del trabajo de campo o captura de la información. Esto, además del equipo encargado de dicho proceso.
- Debe existir un entendimiento entre la misión de la entidad y las preguntas que indagan por el futuro y el desempeño actual de la misma (ver Tabla 1).
- Debe diseñarse un plan de acción *a priori* con base a los resultados del estudio de percepción, para asegurar que los resultados se conviertan en acciones concretas que estén alineadas con el “deber ser” de la entidad.
- Debe haber puntos de escucha de los ciudadanos en distintos momentos del ciclo del servicio y preguntas específicas para cada audiencia.
- Se requieren acciones específicas, planes de comunicación, metodologías para el análisis de la información y equipos interdisciplinarios para segmentos o audiencias diferenciadas.

b. Mejores prácticas asociadas a la generación de relevancia y alienación mínimos asociados a los estudios de percepción.

Para la implementación de las mejores prácticas se recomiendan los siguientes lineamientos en relación con la generación de relevancia y alineación:

- Tener establecidos unos objetivos claros sobre los estudios de percepción
- Generar valor a través de los resultados de los estudios de percepción, es decir que a cualquier nivel que se genere la socialización de la información se tenga claro el objetivo o el valor que produce dichos resultados para que se presente todo con este enfoque
- Dar entrenamiento sobre cómo usar los resultados de los estudios de percepción

- Mostrar los resultados de tal forma que las implicaciones sean claras, es decir sean accionables los resultados que se muestran
- Asegurar que las mediciones de percepción sean entendidas y manejadas por un amplio grupo de personas dentro de la organización
- Confiar y creer que los estudios de percepción son claves y por consiguiente utilizar los resultados de los estudios de percepción

3. Lineamientos de estándares de relacionamiento

Los estándares sugeridos para la gestión y análisis de la información deben articularse en torno a un eje conceptual que asegure la sinergia entre las entidades que adoptan estos lineamientos con el propósito de prestar servicios de excelente calidad a los ciudadanos. Con este propósito se tomó como eje el movimiento mundial conocido como “Delivery”.

A. “El Delivery” como eje

Los gobiernos alrededor del mundo están cambiando de un modelo enfocado en programas a un modelo enfocado en los ciudadanos, “el delivery”. En este movimiento se muestra un entendimiento global de la relación entre la eficiencia con que se entregan los servicios a los ciudadanos y el valor que el sector público provee a las personas. Cathy Green, de IBM Global Business Services, después de un análisis extenso muestra con claridad 9 tendencias internacionales y prácticas de innovación en la forma de entregar (“el delivery”) el servicio de las entidades que están marcando la diferencia tanto en resultados como en el incremento de la confianza de los ciudadanos. Estas nueve tendencias se comentan a continuación:

1. *Estrategias de segmentación para identificar diversas necesidades de los ciudadanos.*

Se habla de identificar segmentaciones basadas en los requerimientos de los ciudadanos en vez de entendimiento de las instituciones. Los gobiernos están diseñando estrategias para entender mejor las necesidades de los ciudadanos y grupos de ciudadanos. Usualmente inician con la segmentación de demográficos básicos y han incorporado información administrativa para diseñar servicios acordes con esto. Un ejemplo claro de ello es la segmentación de las páginas web de los gobiernos con base a eventos de la vida, como es el caso de retiro o desempleo.

2. *Políticas de servicio en relación con elegir y acceder.*

Lo que se está haciendo en términos del gobierno en línea es volcar el Gobierno al servicio del ciudadano. Esta estrategia pretende enfocarse en usar la tecnología para ofrecer servicios en línea. La nueva visión muestra un compromiso con hacer políticas que articulen los planes de acción del gobierno para hacer servicios más accesibles y disponibles a mayor número de personas.

Entonces la nueva visión va encaminada a que los canales de acceso sean integrados, de tal forma que sin importar el canal de entrada los ciudadanos puedan recibir una calidad de servicio consistente con el nivel de servicio de los canales. Las políticas están siendo desarrolladas para tener flexibilidad de la elección de los canales de acceso a disposición de los ciudadanos, incluidos aquellos que se encuentran en lugares remotos o con diferencias de idioma.

3. Acceso electrónico como prioridad, especialmente para personas con discapacidad.

El desarrollo de los canales virtuales ha sido una prioridad a nivel mundial, el foco ha estado en que los canales virtuales, y específicamente las páginas de internet, sean accesibles para todos. Entonces se han realizado mediciones de usabilidad de los canales incluyendo en estos análisis a las personas con alguna discapacidad.

4. Rol de los profesionales en el servicio se está convirtiendo en realidad.

El servicio centrado en los ciudadanos debe ser entregado por personas que están comprometidas con la excelencia en el servicio. El profesionalizar los roles del servicio en los servidores es un eje estratégico del gobierno y específicamente de las entidades. En muchas partes del mundo se están haciendo alianzas con universidades para desarrollar entrenamientos y programas educativos sobre estrategias de servicios y desarrollo de competencias, entre otros.

5. Compartir la información de forma transversal en el gobierno, soportado por un marco legislativo robusto, es visto como vital para entregar un servicio responsable.

La necesidad de compartir información entre las entidades es una de las tendencias más importantes y para esto se han desarrollado políticas de protección de la información para que al compartir la información se protejan los datos de las personas. Algunos gobiernos, como el belga, han desarrollado un banco de información para manejar allí y centralizar los datos de los ciudadanos, ya que se considera clave su manejo para ser proactivos en la prestación de los servicios.

6. Legislación fuerte en relación con la privacidad y políticas de manejo de identidad.

Hay muchas aproximaciones que buscan proteger los datos y la manera de autenticar que la información reportada es real para la prestación o la obtención de beneficios y el propósito de registro y autenticaciones. El mantener la integridad de los beneficios y del servicio es crucial para asegurar que los beneficios sean dados a las personas correctas, en el momento correcto y para el propósito que se crean, para evitar el fraude o el abuso del sistema.

7. *Medidas de Gobierno para soportar la colaboración intergubernamental, y otras sociedades.*

Los Gobiernos han comenzado a trabajar de forma integrada con sus diferentes entidades, a sus diferentes niveles, incluyendo al sector privado, para apalancar el potencial colectivo y así prestar un servicio transformado. Esta colaboración permite disminuir costos, mejorar la efectividad y en el proceso, crear valor para los ciudadanos. Para hacer esto las entidades están haciendo comités y sesiones de grupos de trabajo, usando agencias, para comprometer a los altos directivos del gobierno. Ejemplo de esto es el Reino Unido el *Consejo de Delivery*, en Dinamarca el *Grupo de Cooperación Cross-Público-Privado*.

8. *Involucramiento de los ciudadanos en políticas y programas de desarrollo para mejorar los resultados del servicio.*

El sector público está aprendiendo rápidamente del sector privado que los beneficios de la competitividad se pueden alcanzar con la participación activa de la gente. Los gobiernos están buscando la retroalimentación de los ciudadanos para mejorar las políticas y los programas, como también los cambios legislativos. Las políticas constantemente están enmarcando la necesidad de involucrar a los ciudadanos en esas políticas y programas.

9. *Mecanismos de responsabilidad que eleven el servicio entregado a las instancias de gobierno superiores:*

Los gobiernos que han tenido éxito en la transformación del servicio han elevado la responsabilidad, y así su viabilidad, a la más alta gerencia dentro del gobierno y dentro de las entidades. Por ejemplo en Australia, existe un ministerio directamente responsable de la atención dada por los servidores a los ciudadanos para asegurar que haya un involucramiento en el desarrollo de las políticas en este sentido y que sean más efectivas las relaciones entre las organizaciones, las áreas de servicio al ciudadano y el delivery de los servicios.

Con base a este eje metodológico se plantea la inclusión de las siguientes variables de medición en las evaluaciones que realizan las entidades de sus servicios:

- ¿Cómo califica el nivel de confianza hacia la entidad?
- ¿Cómo califica el nivel de confianza en el Gobierno local?
- ¿Cómo califica el nivel de confianza en el Gobierno nacional?
- ¿Cómo califica la intención de involucrarse activamente en sus programas o proyectos?

- ¿Cómo califica la intención de hablar positivamente de la entidad o recomendarla?
- ¿Cómo califica la intención de dudar de información negativa o dar el beneficio de la duda?
- ¿Cómo califica el valor que genera la entidad o institución hacia los ciudadanos?
- ¿Siente que sus necesidades específicas fueron tenidas en cuenta? (Estrategias de segmentación para identificar diversidad de necesidades de los ciudadanos)
- ¿Existe la oportunidad de elegir entre diferentes opciones para su caso? (Políticas de servicio en relación con elegir y acceder)
- ¿Conoce los diferentes canales de acceso al servicio?, ¿hubiera preferido otro canal de acceso? (Acceso electrónico como prioridad, especialmente para personas con discapacidad)
- ¿Nota mejoras en el nivel de asesoramiento o nivel de atención de las personas que atienden en relación con anteriores visitas? (Rol de los profesionales en el servicio se está convirtiendo en realidad)
- ¿Evidencia la coordinación de las diferentes entidades de gobierno para brindarle un mejor servicio? (Compartir la información de forma transversal en el gobierno, soportado por un marco legislativo robusto, es visto como vital para entregar un servicio responsable)
- ¿Siente que el manejo de sus datos es confidencial y privado? (Legislación fuerte en relación con la privacidad y políticas de manejo de identidad.)
- ¿Ve cooperación con otras entidades para ayudarle o prestarle un mejor servicio? (Medidas de gobierno para soportar la colaboración intergubernamental, y otras sociedades.)
- ¿Siente que el gobierno ha tenido en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio a las personas como usted? (Involucramiento de los ciudadanos en políticas y programas de desarrollo para mejorar los resultados del servicio.)
- ¿Ve cambios recientes en las políticas públicas con base al servicio que reciben los ciudadanos? (Mecanismos de responsabilidad que eleven el servicio entregado a las instancias de gobierno superiores.)

B. Lineamientos para la entrega de información y bases de datos por parte de la entidad

Siguiendo con el eje conceptual de “Delivery” se plantea la entrega de información haciendo énfasis en cada una de las variables que se señalan a continuación, todo con el fin de tener la posibilidad de generar rankings y comparaciones a nivel nacional con base a estos criterios. Las variables que se proponen son¹⁰:

¹⁰ Nota: Dado que las clasificaciones para la entrega de las bases de datos depende de las posiciones y de los códigos asignados a cada variable estos pueden cambiar con el día a día y con la implementación del programa en las entidades, por esta razón se muestran las desagregaciones de forma nominal. Si se desea obtener los lineamientos actuales para subirlos a la plataforma abierta, ir a www.elcubocnc.co

- *Dificultad:* transacciones simples (requieren rapidez y facilidad en el uso), requerimientos asistidos e información de relevancia y casos complejos (requiere asesoría y atención personalizada).
- *Modelo de servicio utilizado:* auto-servicio (Transacciones automáticas de ser posibles, facilidad en el uso de canales interactivos o transacciones realizadas desde el primer punto de contacto), Servicio Asistido (asistencia dada a través de canales como el call center o los puntos de atención. Ventanillas únicas con servicios diferenciados, personal que cubre una amplia gama de servicios, o especialistas según sea necesario) y Servicio organizado (Administradores de casos dedicados y entrenados y/o trabajadores sociales asignados a los ciudadanos y las familias. Trabajar intensamente para organizar la entrega de servicio necesario desde todos los niveles de gobierno y los proveedores de terceros. Sistemas de gestión de casos, procesos y herramientas).
- *Tipo de trámite:* atenciones directas (alternativa de solución de manera inmediata o a corto plazo a través de asesorías especializadas, ejemplo tutelas, derechos de petición, consultas, etc.), Queja y denuncia, solicitud de un servicio, seguimientos a irregularidad (quejas sobre el servicio), sugerencias, reconocimientos u otros.
- *Grupos de ciudadanos en donde hay que diferenciar las necesidades:* minorías, adulto mayor, discapacitado y/o familiar cuidador de discapacitado, joven o estudiante, recién llegado a Colombia, jefe de hogar con familia y niños a cargo y otra población general.
- *Servicio utilizado con base a las necesidades de los ciudadanos:* transporte y movilidad; educación, entrenamientos y aprendizajes; impuestos y pagos al estado; empleo y generación de ingresos; Beneficios vivienda, salud, etc.; asistencia legal y regulación vigilancia y control (entes de control, crimen, justicia y leyes); documentos personales (cédula, RUT, licencias, pasaportes, registro defunción, registro civil, matrimonio, divorcio, libreta militar, etc.); participación ciudadana; servicios a la empresa (iniciando un negocio, autoempleo, empleando personas); Servicios a los inmigrantes; plan de ahorro y crédito (ahorro para pensión, cesantías, seguro en caso de pérdida de empleo, seguro de invalidez, seguro para protección familia, crédito para vivienda, educación, etc); servicios públicos domiciliarios (aseo, agua, alcantarillado, energía, gas, conectividad); defensa civil, bomberos, etc.; y seguridad y defensa (fuerzas armadas).

4. Plataforma abierta de visualización y análisis de los resultados, orientada a la gestión del conocimiento www.elcubocnc.co.

Como parte del documento se presenta la plataforma abierta de visualización y análisis de las mediciones de satisfacción. Esta plataforma permite: (i) recoger los lineamientos de relacionamiento arriba expuestos y (ii) generar rankings, identificar buenas prácticas y observar los indicadores de manera transversal a las entidades y en el tiempo.

A. Propósitos y usos de la plataforma abierta www.elcubocnc.co.

La plataforma abierta para la gestión del conocimiento, debe contar con dos tipos de perfiles de acuerdo a su misión:

i. Usuario.

El portal a los usuarios (dentro de las entidades) les permite ver sus propios resultados de la página de internet, sus opiniones y percepciones sobre los momentos de interacción, cambios y/o transformaciones que se han generado en las organizaciones.

ii. Directivas.

Los altos niveles de la organización (Altos directivos del Gobierno y de la propia entidad) tendrían acceso a observar una visión global y a la vez la posibilidad de acercarse al detalle con que se ingresen los datos.

a. Creación de una base de datos

Para garantizar la funcionalidad de la plataforma, esta debe permitir la creación de una base de datos que integre la información recibida. Todo esto con el propósito de crear un Sistema de Relacionamiento del Servicio al Ciudadano (SRSC).

b. ¿Cuáles son los beneficios de utilizar la base de datos SRSC?

El usar una base de datos que permita un Sistema de Relacionamiento de Servicio al Ciudadano permitirá

- Contar con datos normativos para utilizar como puntos de referencia para compararse.
- Generar rankings de las entidades nacionales, tanto del gobierno como del sector privado.
- Ubicar la posición de la entidad en diferentes criterios, establecer si se está entre los mejores, a nivel nacional e internacional (si es posible incluir estas variables).
- Proporcionar una dirección de donde se podría estar con base en las puntuaciones superiores que se tengan en ciertos segmentos.
- Facilitar la determinación de los objetivos de la iniciativa y los objetivos para los esfuerzos de implementación de mejora.
- Producir información por segmento de ciudadanos, mostrando con claridad las áreas o puntos de mejoramiento para cada entidad.
- Establecer más puntos de referencia que permitan abordar las calificaciones que obtiene de los ciudadanos.
- Comparar con otras entidades similares a nivel nacional.

c. ¿Cómo determinar un ranking?

Con el propósito de establecer que es una buena puntuación/calificación, una vez se haya realizado el ejercicio de recolección de información, se debe determinar lo que entidades homogéneas han registrado en diferentes áreas a través de preguntas como:

- ¿Cuáles son las puntuaciones en la percepción general el servicio de las entidades?
- ¿Cuáles son las percepciones en la experiencia de las personas o competencia técnica de los servidores que atienden?

De esta manera, se pueden establecer comparaciones entre diferentes entidades que permiten establecer un ranking. Es fundamental, que la plataforma diseñada contenga variables homologables a todas las entidades, de tal forma que se puedan realizar las comparaciones. La plataforma, debe permitir hacer comparaciones en diferentes niveles, a saber:

- Vs. Entidades similares -

- Vs. el estándar nacional -
- Vs. Seleccionado Entidades
- Vs. El mejor de la clase/categoría

B. Servicio de la plataforma abierta www.elcubocnc.co en la actualidad

El Centro Nacional de Consultoría, pone a disposición del DNP su plataforma abierta de visualización. Esta plataforma, denominada El Cubo, provee a los clientes del Centro de una herramienta para la visualización de los resultados de los estudios de percepción y en la actualidad ofrece los siguientes servicios:

Provee información general (ver imagen 1): página de inicio, sobre el por qué es importante un programa de percepción en las organizaciones y las ventajas de estar todos sincronizados.

Imagen 1: Página de inicio de la plataforma abierta www.elcubocnc.co



Fuente: CNC.

La plataforma muestra las mejores prácticas aplicadas y documentadas hasta el momento, en donde se pueden ingresar prácticas adicionales a través del mecanismo conocido como foroblog.

También se pueden incluir en el sistema las bases de datos que se deseen visualizar a través de tres mecanismos: (1) hágalo usted mismo (bajando los lineamientos técnicos para el ingreso de la base de datos y

enviándola), (2) solicitando el servicio de adecuación de bases al CNC en caso de que lo necesite y (3) envío de base de datos y formulario para adecuación e ingreso de la base al sistema. Existe un demo de la visualización de resultados y generación de rankings que genera la página de forma automática. En la actualidad para la visualización de resultados se necesita clave de acceso que puede ser solicitada contactando al Centro Nacional de Consultoría.

Por último hay una biblioteca de las publicaciones con que cuenta el Centro Nacional de Consultoría relacionadas con el tema. Se invita a las entidades y clientes a enviarnos los documentos que sean publicables para que estén disponibles en la biblioteca para todos (ver imagen 2).

Imagen 2: Publicaciones de la plataforma abierta www.elcubocnc.co



Fuente: CNC.

**Anexos: Formularios sugeridos para cada uno de los ocho (8) puntos de
escucha al ciudadano**