

**DBA, Jorge Fernando Lasso Molina**  
Universidad Central del Ecuador  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Escuelas de Administración de Empresas y Administración Pública

[jlasso@uce.edu.ec](mailto:jlasso@uce.edu.ec)

## RESUMEN

El cambio y las condiciones en las cuales se desarrolla, determinan el tipo y profundidad de reacción de los participantes involucrados: países, organizaciones y personas. Cada participante tiene su perspectiva respecto del cambio y de la estrategia necesaria para sacar beneficio de las oportunidades. Por lo tanto, todos los actores involucrados deben ser capaces de perfeccionar su proceso de toma de decisiones, con el objetivo de que el resultado de éstas, permitan reducir el nivel de riesgo e incertidumbre, propias de la decisión. Sin embargo es claro que se deben establecer objetivos y metas que marquen el camino a seguir con los resultados de las decisiones tomadas. Es evidente, que en los últimos años es cada vez mayor la necesidad de obtener y generar conocimiento, como motor del desarrollo de la sociedad, se han diseñado conceptos y metodologías que permiten acercar el conocimiento a las personas. Las organizaciones se han convertido en fuentes importantes de información y conocimiento, pero se ha avanzado muy lentamente en lograr que las personas trabajen con conocimiento, no se han desarrollado habilidades de análisis de información, y por lo tanto se siguen realizando las mismas acciones pero con ayuda tecnológica.

“El **análisis estratégico** es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos”. (QuestionPro s.f.)

Palabras clave: estrategia, cadena de valor, atención, público.

## ABSTRACT

Changes and conditions where it develops determine the type and depth of the reaction of the involved participants: countries, organizations and people. Each participant has its own perspective regarding the necessary shifts and the strategies to benefit from the opportunities. Therefore, each involved actor must be capable of improving their making decisions' process, with the objective reducing the possible risks and uncertainty. Nevertheless, it is clear that objectives must be set in order to achieve the results of the made decisions. Evidently, during the last few years the need of obtaining and generating knowledge has increased. As a driving force of the society, concepts and methodologies have been designed in order to boost people towards understanding. Organizations have become important sources of information and knowledge. Nevertheless, the progress has been poor regarding people working with direct knowledge and developing analytical techniques. In consequence, the same actions continue taking place but with the help of technology.

“The strategic analysis is the process that takes to research about the business environment where an organization and its own study operate together with the goal of developing a strategy for the decision making process and fulfillment of the intended targets”. (QuestionPro s.f.)

Key words: strategy, value chain, attention, public

## INTRODUCCIÓN

El tomador de decisiones debe ser capaz de evaluar las ventajas y desventajas de las metodologías que decida utilizar y así aprovechar los resultados obtenidos. Gran parte de las metodologías de gestión y administración se han desarrollado para el sector privado, aunque también son aplicables al sector público, considerando las características y limitaciones del mismo. En toda organización, pública o privada, el proceso de atención al público sigue un esquema homogéneo en su aplicación, Talavera (s.f.) identifica las siguientes etapas: iniciar el contacto, obtener información, satisfacer y finalizar.



Figura No. 1 Proceso de atención al cliente. Talavera (s.f.)

El sector público se caracteriza por un contacto permanente con los ciudadanos a través del cumplimiento de una serie de requerimientos con las siguientes características:

Requerimientos cuyo cumplimiento es de periodicidad anual, por ejemplo patentes municipales o el impuesto a la propiedad de vehículos motorizados.

Requerimientos que no tienen estipulada una periodicidad determinada, dependen de las necesidades de los ciudadanos o de la organización del sector público, por ejemplo actualizar los datos de la cédula de ciudadanía o registrar un contrato de compra venta de vehículos.

Requerimientos que se cumplen sólo una vez, por ejemplo obtener la partida de nacimiento o el certificado de defunción.

Éstas características imponen una complejidad importante en el proceso de atención al ciudadano con énfasis en la comunicación al mismo: respecto de los requisitos a cumplir, el proceso a seguir en la institución, la información a dar en el momento cierto de la atención.

El desarrollo de las etapas del proceso de atención descritas en la Figura No.1 requiere del cumplimiento de una serie de actividades que tienen las siguientes condicionantes: el número de ciudadanos a atender, el número de personas para atender a los ciudadanos, la antigüedad de las mismas en la realización de la tarea y su rotación, el desarrollo tecnológico de la institución en particular y del sector público en general, la infraestructura a utilizar.

La estructura del proceso de atención puede ser analizada desde la perspectiva de la cadena de valor.

“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan”. ESPE. (s.f.).

El resultado de los análisis debe transformarse en una herramienta que permita el mejoramiento de

la institución en forma continua y permanente en el tiempo, las herramientas pueden ser, por ejemplo: modelos de gestión, procesos, políticas. Para el caso de la División de Atención (DA) que se analiza se propone un modelo de gestión para la atención al ciudadano, cuyo funcionamiento estará en función de los procesos y políticas institucionales que se definan y estructuren, siendo las políticas institucionales las que brinden la adaptabilidad y flexibilidad necesaria al modelo.

Terlizzi (2016) en su artículo “Modelo de atención al cliente, clave para mejorar la rentabilidad” señala “Un modelo profesional de atención al cliente y calidad de servicio estandariza y mejora las prácticas de atención en todas las unidades de negocio de la empresa, acorde a los niveles de calidad y filosofía que los accionistas y la dirección desean ver reflejados, capacitando, motivando y comprometiendo a la totalidad de los colaboradores en su aplicación e incluyendo un riguroso proceso de inducción para los nuevos integrantes que se incorporen”.

## DESARROLLO Y RESULTADOS

La DA que se analiza realiza la atención a través de varios puntos de atención distribuidos en la ciudad de Quito, con una capacidad instalada de 45 ventanillas, en los años 1 y 2 atendieron a 515.555 y 595.827 personas respectivamente lo que representa un crecimiento del 15.57%. Se atienden varios tipos principales y diferentes de procesos, a su vez cada tipo principal tiene variantes de acuerdo a las necesidades del requerimiento que debe cumplir el ciudadano conforme a la respectiva guía de procedimientos, todas las operaciones se realizan en la plataforma tecnológica diseñada y los documentos se mantienen en el archivo físico. El objetivo es realizar una atención de calidad para que el ciudadano salga satisfecho en función de cómo fue atendido y cumplido el requerimiento, el nivel de satisfacción no necesariamente está vinculado con la forma en que cumplió el requerimiento. Por ejemplo en el caso del pago de la patente municipal el ciudadano puede salir satisfecho por haber cumplido el requerimiento pero no por el monto que tuvo que pagar. El modelo que se propone gira alrededor de la satisfacción en la atención más no en la forma en que el ciudadano cumple con el requerimiento. Se elabora la cadena de valor y en base a ésta se definen las variables que se pueden o no controlar, se realiza el análisis FODA, se propone un modelo de atención y se plantea un mapa de estrategias, como soporte para la operatividad del modelo.

El Cuadro No.1, elaborado por el autor, presenta la cadena de valor propuesta para la DA en la que se establecen y definen las actividades de apoyo y primarias, y dentro de cada una los principales aspectos a considerar para el análisis y propuesta, se complementa con la inclusión de los siguientes criterios: tiempo de la actividad, es decir cuando se la debe realizar; lugar de la actividad: dónde se la debe realizar, y, período de ejecución es decir con qué frecuencia se las debe ejecutar.

El análisis y propuesta, que se realiza a partir de la cadena de valor, se enfoca en las actividades primarias. Las actividades de apoyo se generan y controlan principalmente en la oficina matriz y terminan en la definición y aplicación de las políticas institucionales a ese nivel. Las definiciones son las siguientes:

Logística interna: actividades tendientes a asegurar la atención.

Operaciones: actividades que se relacionan con la administración del punto de atención.

Logística externa: actividades relacionadas con la atención directa al público, es decir la interacción misma con el ciudadano.

Mercadotecnia y ventas: actividades que no son de contacto directo con el público.

Servicio: actividades de apoyo a los puntos de atención por parte del DA.

Debido a que la atención es presencial y exige la interacción entre el ciudadano y la persona que lo atiende, algunos de los criterios incorporados en las actividades primarias son de carácter cualitativo por ejemplo: soporte interno a la atención en ventanilla, calidad de la atención, contacto con otros departamentos.

Dolan (2013), en su obra Coaching por Valores, señala que: “Más importante todavía, la cadena de

valor de una empresa es el reflejo de los valores compartidos de las personas que la forman. La ausencia de valores compartidos perjudica a la cadena de valor de la empresa, como en el viejo refrán (aunque muy apropiado) de que la fuerza de la cadena la determina su eslabón más débil.” (pág 101),

| ACTIVIDADES DE APOYO               |   |   |   |   |   | Calidad y satisfacción por parte del público |  |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|--|--|
| Infraestructura de la organización | Orgánico funcional/instalaciones                  |   |   |   |   |  |  |
| Administración de Recursos Humanos | Selección y contratación                          | Capacitación general                              | Capacitación general                              | Capacitación general                              | Capacitación general                              |  |  |
| Abastecimiento                     | Materiales, energía, comunicaciones, movilización |  |  |
| Desarrollo tecnológico             | Desarrollo y mejora de aplicaciones               |  |  |
| ACTIVIDADES PRIMARIAS              |   |   |   |   |   |  |  |
| Logística interna                  | Operaciones                                       | Logística externa                                 | Mercadotecnia y ventas                            |   | Servicio  |  |  |
| Manuales de procesos               | Calidad de las operaciones                        | Atención en ventanilla                            | Información general                               |   | Apoyo y soporte de la operación                   |  |  |
| Capacitación específica            | Calidad de la atención                            | Soporte interno a la atención en ventanilla       | Capacitación externa                              |   | Calidad de las operaciones                        |  |  |
| Capacidad instalada                | Acceso a aplicativos                              | Procesos y requisitos                             | Actividades de seguimiento                        |   | Calidad de la atención                            |  |  |
| Capacidad utilizada                | Procesos a atender                                | Contacto con otros departamentos                  | Alternativas de atención no tradicionales         |   | Estandarización de criterios                      |  |  |
|                                    | Administración de turnos                          | Archivo   |   |   |   |  |  |
|                                    | Gerencia de los puntos de atención                |   |   |   |   |  |  |
| Tiempo de la actividad             | Antes de la atención                              | Durante la atención                               |   | Antes, durante y después de la atención           |   |  |  |
| Lugar de la actividad              | DA y puntos de atención                           | En los puntos de atención                         |   | DA y puntos de atención                           |   |  |  |
| Período de ejecución               | Diaría, semanal, mensual, anual                   | Diaría  |   | Diaría, semanal, mensual, anual                   |   |  |  |

Cuadro No. 1 Cadena de Valor de la División de Atención

Varios de los criterios expuestos en la cadena de valor constituyen variables que el DA puede o no controlar, y esa característica determina el nivel de profundidad y eficiencia con el que se cumplen las actividades, son variables que facilitan y/o limitan el proceso de atención y repercuten en el nivel de calidad. Tener conciencia sobre dichas variables permite ejecutar acciones de manera más proactiva que reactiva. El Cuadro No. 2, elaborado por el autor, detalla las variables que la DA controla y las que no controla.

Capacidad instalada: constituyen los recursos asignados de personal, equipo informático, y ventanillas habilitadas.

Capacidad utilizada: básicamente número de ventanillas que efectivamente dan la atención, y depende de la dotación de personal.

Capacitación interna: se controla el tipo, cantidad y calidad de capacitación a realizar.

Procesos a atender: es posible decidir la prioridad con la que los procesos deben ser atendidos, así como las ventanillas de atención que deben hacerlo.

Asignación de tareas: en función del flujo de atención se decide asignar tareas adicionales o complementarias para garantizar la atención, por ejemplo: monitoreo del punto de atención,

archivo.

Tiempo de atención: tiempo promedio de realización de una operación.

Administración de turnos: está vinculada con los procesos a atender, asegurar que toda persona a la que se le entregue un turno es porque efectivamente tiene que ser atendida.

|                                      |                                 |                                     |                                      |  |                              |   |  |
|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------|---|--|
| <b>Variables que se controlan</b>    | Capacidad instalada             | Procesos a atender                  | Tiempo de atención                   | Información externa                      | Estandarización de criterios | <b>Calidad y satisfacción por parte del público</b> |  |
|                                      | Capacidad utilizada             | Asignación de tareas                | Administración de turnos             | Atención no tradicional                  | Mejoramiento continuo        |   |  |
|                                      | Capacitación interna            |                                     | Calidad de la atención               |  |                              |   |  |
| <b>Variables que no se controlan</b> | Cambios a procedimientos        | Actitud de las personas de atención | Número de personas a atender         | Comunicación e información institucional | Políticas institucionales    |   |  |
|                                      |                                 | Cobertura de vacantes               | Aplicativos para atención al público |  |                              |   |  |
|                                      |                                 |                                     | Horario de atención                  |  |                              |   |  |
| <b>Actividades primarias</b>         | <b>Logística interna</b>        | <b>Operaciones</b>                  | <b>Logística externa</b>             | <b>Mercadotecnia y ventas</b>            | <b>Servicio</b>              |   |  |
| <b>Tiempo de la actividad</b>        | Antes de la atención            |                                     | Durante la atención                  | Antes, durante y después de la atención  |                              |   |  |
| <b>Lugar de la actividad</b>         | DA y puntos de atención         |                                     | En los puntos de atención            | DA y puntos de atención                  |                              |   |  |
| <b>Período de ejecución</b>          | Diaria, semanal, mensual, anual |                                     | Diaria                               | Diaria, semanal, mensual, anual          |                              |   |  |

**Cuadro No. 2 Variables de la División de atención**

Calidad de la atención: seguimiento al público antes, durante y después de la atención respecto del trámite realizado y su solución. Es una variable cualitativa de la interacción con el ciudadano porque como ya se mencionó depende de la forma en que el ciudadano percibe que fue atendido o solucionado su requerimiento.

Información externa: principalmente relacionado con requisitos y pasos a seguir.

Atención no tradicional: medios alternativos de atención y difusión de información.

Estandarización de criterios: conceptos que no están claros su uso y aplicación.

Mejoramiento continuo: mecanismo para generar nuevas ideas de mejora.

Cambios a procedimientos: originados en la casa matriz sea por necesidades institucionales o cambios en la normativa del sector.

Actitud de las personas de atención: predisposición de la persona de ventanilla a realizar su trabajo, incluye aspectos tales como: faltas y atrasos, comportamiento, trabajo en equipo, cooperación.

Cobertura de vacantes: que se ejecuta de acuerdo a la política y procedimientos institucional de la organización.

Número de personas a atender: que depende, por ejemplo, del comportamiento del público: urgencia, necesidad, tiempo, o de los requerimientos de la institución.

Aplicativos de atención al público: a considerar aspectos tales como tiempos de respuesta, caídas de los sistemas.

Horario de atención: establecido por política institucional.

Comunicación e información institucional: que es de uso obligatorio, en ocasiones puede no satisfacer las necesidades de comunicación e información de la DA.

Políticas institucionales: dadas por la oficina matriz.

David (2003) en su obra “Conceptos de Administración Estratégica” señala: “La dificultad para

reconocer y comprender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa es perjudicial para la dirección estratégica y el número de las relaciones que se deben manejar aumenta en forma considerable con el tamaño, la diversidad, la dispersión geográfica y el número de productos y servicios que ofrece una empresa. Las empresas gubernamentales y no lucrativas no han dado, según acostumbran, la importancia suficiente a las relaciones existentes entre las áreas funcionales del negocio.” (Pág 122).

Se considera como ambiente externo de la DA al entorno de la institución y a las demás divisiones de la institución, esto permite configurar un análisis más realista de las fortalezas y debilidades (factores internos de la DA), oportunidades y amenazas (factores externos de la DA). Es importante explicar el motivo de clasificación de cada criterio como fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza, así como analizar, por ejemplo, porqué un criterio que puede parecer fortaleza se lo clasifica como debilidad. Los criterios expuestos como FODA se han ubicado en la actividad primaria en la cual tienen el mayor impacto para garantizar que el desarrollo, ejecución y control de la estrategia sea lo suficientemente amplia, coherente y de aplicación en todas las actividades de la DA que sean necesarias, y tener de esa forma un mapa de aplicación e impacto de las estrategias.

Por ejemplo el concepto “Selección de personal” se ubica como una oportunidad de la actividad primaria Logística Interna (actividades tendientes a asegurar la atención) ya que se puede aprovechar el proceso de selección de personal para obtener mejores perfiles y cubrir las vacantes, puede también ser visto como una debilidad si se analiza desde la perspectiva del tiempo y requisitos para realizar los procesos de selección de personal. Por ejemplo en el caso de la actividad primaria logística externa (actividades relacionadas con la atención directa al público, es decir la interacción misma con el ciudadano) se pone como fortaleza la capacidad instalada, este criterio también podría ser una debilidad si por ejemplo se lo complementa con un análisis de la plataforma tecnológica y de la rapidez de cobertura de vacantes. El Cuadro No. 3, elaborado por el autor, presenta el FODA de la DA.

| Actividades primarias  | Logística interna                                     | Operaciones                                       | Logística externa                    | Mercadotecnia y ventas                                   | Servicio                                |
|--|---|---|--------------------------------------|--|---|
| <b>Fortalezas</b>  |   |   |                                      |  |   |
| Mejoras de productividad   |   | Potencial de conocimiento                         | Capacidad instalada                  | Equipo de trabajo  | Conocimiento del negocio                |
| Toma de decisiones y solución de problemas                           |   | Cultura de atención al público                    | Dispersión geográfica de la atención | Fuentes de información                                   | Estructura del departamento             |
| <b>Debilidades</b>   |   |   |                                      |  |   |
| Administración de cada punto de atención como isla y no como proceso | Rotación y renovación del personal                    | Estandarización de criterios internos             | Instalaciones para capacitación      | Capacitación interna                                     |   |
| No hay procesos formales de traspaso de conocimiento                 | Trabajo en equipo                                     | Instalaciones para la atención                    | Mecanismos para informar             | Evaluación de desempeño                                  |   |
| <b>Oportunidades</b>   |   |   |                                      |  |   |
| Selección de personal  | Necesidades de otros departamentos                    | Uso externo de la información                     | Alianzas con otras instituciones     | Técnicas de gestión                                      |   |
| Presión para mejorar la atención                                     | Ubicación geográfica del cliente                      | Difundir información a través del cliente externo | Imagen de la institución             | Apoyo institucional                                      |   |
| <b>Amenazas</b>  |   |   |                                      |  |   |
| Mercado laboral limitado interno y externo                           | Respuesta de los aplicativos para atención al público | Cero crecimiento en recurso humano                | Asesores y tramitadores              | Políticas institucionales y conocimiento de la operación |   |
| Apoyo interno  | Corrupción  | Incremento del volumen de atención                | Rotación de clientes                 | Manuales de procesos                                     |   |
| Tiempo de la actividad   | Antes de la atención                                  | Durante la atención                               |                                      |  | Antes, durante y después de la atención |
| Lugar de la actividad  | DA y puntos de atención                               | En los puntos de atención                         |                                      |  | DA y puntos de atención                 |
| Período de ejecución   | Diaria, semanal, mensual, anual                       | Diaria  |                                      |  | Diaria, semanal, mensual, anual         |

Calidad y satisfacción por parte del público

### Cuadro No. 3 Análisis FODA

PROMOVE CONSULTORIA Y FORMACIÓN SLNEEI (2012) en su publicación como realizar el análisis DAFO explica: “El análisis DAFO, cuando se realiza de la forma apropiada, lleva a la empresa a identificar sus factores estratégicos de éxito (y también los críticos), para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas” (Pág 15)

Como consecuencia del análisis presentado en los Cuadros 1, 2 y 3, en el Cuadro No. 4 se presenta el mapa de las estrategias a utilizar, se identifica la actividad primaria que se responsabiliza del desarrollo, ejecución y control de la estrategia asignada, este mapa busca el cumplimiento de los siguientes objetivos: mejorar el flujo de atención, elevar el nivel de satisfacción y calidad de la atención, optimizar el uso de los recursos, mejorar la calidad de las operaciones, estandarizar criterios, mejorar el trabajo en equipo, desarrollar habilidades en el personal de la DA.

A continuación una explicación de algunas estrategias:

Estrategia: control de calidad de las transacciones.

Motivo: asegurar la calidad de las transacciones conforme las políticas estipuladas.

Criterios a considerar: metodología de control, nivel de conocimiento, procesos realizados, planes de mejora.

Objetivos que ayuda a cumplir: elevar el nivel de satisfacción y calidad de la atención, mejorar la calidad de las operaciones, estandarizar criterios.

Estrategia: catálogos y material informativo.

Motivo: estandarizar criterios y capacitar al público.

Criterios a considerar: temas, contenidos, medios, distribución, volúmenes, frecuencia.

Objetivos que ayuda a cumplir: mejorar el flujo de atención, elevar el nivel de satisfacción y calidad

de la atención, estandarizar criterios.

Estrategia: cliente fantasma.

Motivo: monitorear nivel de atención al ciudadano

Criterios a considerar: frecuencia, horarios, temas a consultar.

Objetivos que ayuda a cumplir: elevar el nivel de satisfacción y calidad de la atención, optimizar el uso de los recursos, estandarizar criterios.

Estrategia: evaluación integral de desempeño.

Motivos: seguimiento individual y grupal de las personas y del punto de atención.

Criterios a considerar: indicadores, factores cualitativos, plan de mejora y seguimiento

Objetivos que ayuda a cumplir: mejorar el trabajo en equipo, desarrollar habilidades en el personal de la DA.

Estrategia: gerencia de turnos.

Motivos: flujo de atención, tiempo de atención.

Criterios a considerar: horario de atención, flujo, volúmenes, estacionalidad.

Objetivos que ayuda a cumplir: mejorar el flujo de atención, elevar el nivel de satisfacción y calidad de la atención.

Estrategia: agrupar funciones.

Motivos: coordinación, control, toma de decisiones.

Criterios a considerar: tipos de procesos, habilidades, puntos de atención.

Objetivos que ayuda a cumplir: elevar el nivel de satisfacción y calidad de la atención, optimizar el uso de los recursos, mejorar el trabajo en equipo, desarrollar habilidades en el personal de la DA.

La consecuencia principal de la ejecución e implementación de las estrategias es lograr la institucionalización de las prácticas que demuestren ser eficientes en la generación de valor para cumplir con los objetivos planteados, una forma de lograrlo es mediante la implementación de políticas institucionales que se pueden estructurar a través del desarrollo y aplicación de modelos.

| Actividades primarias                                | Logística interna               | Operaciones                             | Logística externa                         | Mercadotecnia y ventas                  | Servicio                         |
|--|---------------------------------|---|---|---|----------------------------------|
| <b>Fortalezas</b>                                    |                                 |   |   |   |                                  |
| Mejoras de productividad                             |                                 | Potencial de conocimiento               | Capacidad instalada                       | Fuentes de información                  | Estructura de la división        |
| Rotación de personal                                 |                                 | Control de calidad de las transacciones | Gerencia de turnos                        | Catálogos de material informativo       | Agrupar funciones                |
| <b>Debilidades</b>                                   |                                 |   |   |   |                                  |
| No hay procesos formales de traspaso de conocimiento |                                 | Rotación y renovación del personal      | Estandarización de criterios internos     | Mecanismos para informar                | Evaluación de desempeño          |
| Capacitación nuevo personal                          |                                 | Manuales de proceso                     | Rotación procesos asignados               | Carteleras informativas                 | Evaluación integral de desempeño |
| <b>Oportunidades</b>                                 |                                 |   |   |   |                                  |
| Selección de personal                                |                                 | Necesidades de otros departamentos      | Difundir información a través del público | Alianzas con otras instituciones        | Técnicas de gestión              |
| Formación de back ups                                |                                 | Pasantías en otros departamentos        | Hojas informativas                        | Puntos de atención móviles              | Agrupar funciones                |
| <b>Amenazas</b>                                      |                                 |   |   |   |                                  |
| Mercado laboral limitado interno y externo           |                                 | Corrupción                              | Incremento del volumen de atención        | Asesores y tramitadores                 | Manuales de procesos             |
| Capacitación interna                                 |                                 | Abrir procesos de control               | Cliente fantasma                          | Usar redes sociales                     | Reestructurar manuales           |
| <b>Tiempo de la actividad</b>                        | Antes de la atención            | Durante la atención                     |   | Antes, durante y después de la atención |                                  |
| <b>Lugar de la actividad</b>                         | DA y puntos de atención         | En los puntos de atención               |   | DA y puntos de atención                 |                                  |
| <b>Período de ejecución</b>                          | Diaria, semanal, mensual, anual | Diaria                                  |   | Diaria, semanal, mensual, anual         |                                  |

**Cuadro No. 4 Estrategias**

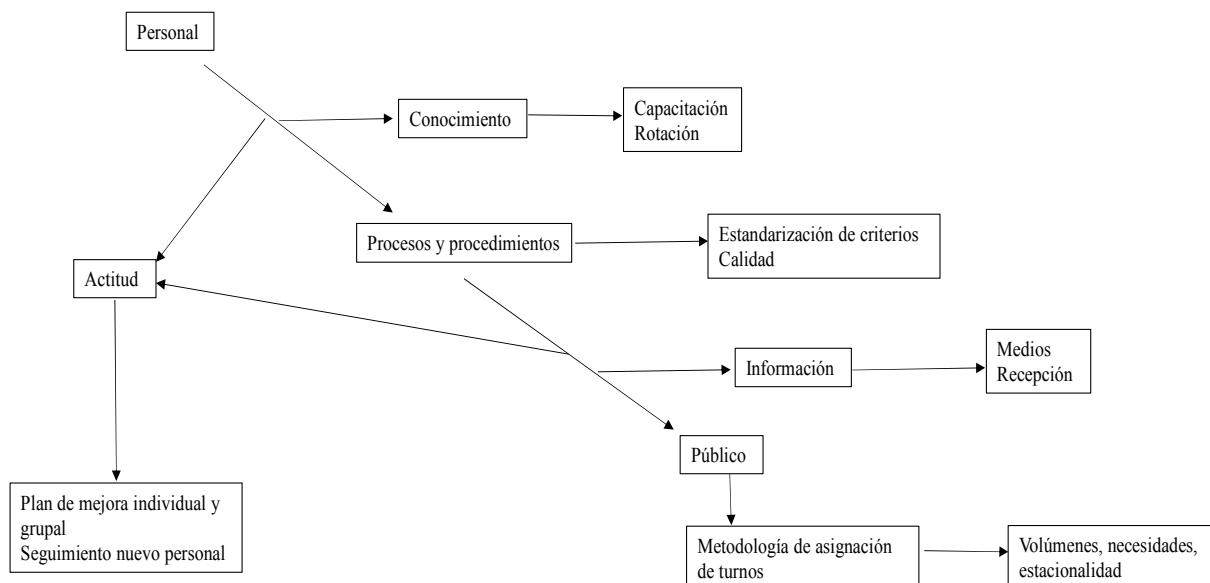
Calidad y satisfacción por parte del público

David (2003) en su obra “Conceptos de Administración Estratégica” señala: “Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no ocurren en forma automática, sino que diariamente se requieren políticas para hacer que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de

problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. De manera general, la política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa.” (Pág 240).

Como consecuencia del análisis planteado, en el Cuadro No. 5 se presenta el Modelo de Atención que se propone para la DA, que se concentra en la relación entre personal y ciudadanos que se realiza a través de los procesos y procedimientos, y, para administrar dicho vínculo se plantean tres elementos a fortalecer: conocimiento, información y actitud. El conocimiento es una variable interna de la DA dirigido a las personas que son responsables directas de la atención, la información se convierte en una variable externa, y es dirigida a los ciudadanos y su conocimiento respecto de los requisitos y pasos a seguir, y la actitud es la variable cualitativa de interacción tanto para el personal como para los ciudadanos. A partir del análisis y comprensión del modelo se puede, por ejemplo, identificar el perfil de la persona necesaria para ejecutar la atención e incorporar.

Rojas (2016), en su obra “5 consejos para potenciar la inteligencia” señala: “Lista es una persona rápida, sagaz, astuta, operativa, práctica. Hablamos de alguien con capacidad para resolver problemas y dificultades, alguien que sabe aplicar sobre la marcha una solución para resolver una determinada situación. También es el que sabe lo que hay que hacer en cada momento y lo hace. Sabe funcionar...Es la inteligencia operativa, pegada al día a día.” (Pág 86).



**Cuadro No. 5 Modelo de atención**

A partir del modelo propuesto se deben desarrollar las siguientes políticas: capacitación, rotación, estandarización de criterios, calidad, medios informativos, asignación de turnos, evaluación de desempeño, seguimiento nuevo personal. Dichas políticas a su vez se pueden soportar en metodologías que permitan la aplicación permanente y oportuna de las mismas con el nivel de flexibilidad que la institución requiera. A continuación se explican las siguientes metodologías: política de calidad, política de asignación de turnos, evaluación de desempeño, y, seguimiento de nuevo personal.

Metodología propuesta para la política de calidad que hace referencia a asegurar que las transacciones realizadas por los ciudadanos hayan cumplido los aspectos de forma y fondo requerido por la institución, para lograr un comportamiento proactivo. La metodología propuesta se basa en los siguientes criterios:

- Revisión interna y periódica de los procesos y requisitos que sirven de base para la atención al público, buscando reducir la cantidad de requisitos y mejorando la calidad de los mismos. En el caso de los procesos el análisis de la cadena de valor constituye el punto de referencia para su mejora.
- Revisión de los archivos físicos verificando la cantidad y calidad de documentos, dotar de pautas para la identificación de documentos falsos o adulterados.
- Contraste de los archivos físicos contra la información ingresada en la plataforma tecnológica.
- Información ingresada en la plataforma tecnológica, se deben establecer criterios de forma y fondo para el ingreso. En los criterios de forma se encuentra, por ejemplo el manejo de la ortografía, en los criterios de fondo están aspectos como el uso de nomenclaturas de identificación o datos específicos de los documentos de soporte.
- Obtención automática de muestras individuales y grupales: individuales a nivel de persona, grupales a nivel de proceso y punto de atención.
- Detección de errores estableciendo específicamente el motivo e impacto, además de identificar si es un error de documento, de ingreso de información o inducido por la falta de conocimiento de la persona.
- Debido al volumen de atención es necesario establecer un ranking de errores en función del nivel de impacto, de esta forma se puede utilizar un esquema Pareto, controlando y resolviendo el 20% de las causas que llevan al 80% de los errores.
- Establecer el plazo de tiempo en el cual se van a tener controladas las causas que ocasionan la mayor parte de los errores. El no hacerlo perjudica a la atención en el largo plazo.
- Estructurar planes de mejora, seguimiento del tipo de error a la persona y al punto de atención. Si existen varias personas con el mismo tipo de error se debe decidir si los planes de mejora se aplican a todas las personas con el mismo tipo de error, o se atacan por grupos de personas diferentes tipos de error.
- Pruebas de evaluación periódicas programadas y no programadas, para evaluar el nivel de conocimiento sobre los procesos y los conceptos utilizados.

Metodología propuesta para la política de asignación de turnos: hace referencia a la forma en que se entregarán los turnos a los ciudadanos para que sean atendidos, la metodología se basa en los siguientes criterios:

- Capacidad instalada: dada principalmente por la cantidad de ventanillas habilitadas para la atención.
- Capacidad disponible: el número de personas realmente habilitadas para la atención, que es consecuencia de la capacidad instalada menos las faltas, vacaciones, y tiempos en otras actividades (almuerzos, permisos parciales, controles varios),
- Cantidad de procesos a atender: a partir de la información que disponga la organización se debe estimar la atención en función de los procesos que se podrían atender. Este análisis facilita estructurar de mejor manera la capacidad disponible coordinando con otros puntos de atención a fin de intercambiar personal de atención y/o movilizar al público a otros puntos de atención.
- Volumen de personas a atender: es posible estimar la cantidad promedio de personas a atender en un día. Al combinar el volumen de personas con la cantidad de procesos a atender se puede estructurar un mapa de atención que permita identificar las principales decisiones a tomar ante la presencia de una tipología de riesgo.
- Tiempo de atención, el tiempo que se demora una persona desde que inicia la cola para la entrega de su turno hasta que termina la atención en la ventanilla asignada.

- Estacionalidad de los procesos a atender: debido a que existen procesos que se atienden en ciertas épocas y otros que se realizan regularmente, se puede utilizar esta información para desarrollar campañas de educación a los usuarios para que acudan a los puntos de atención de una forma más ordenada en términos de los tiempos establecidos y de sus necesidades.
- Solución tecnológica para la emisión de turnos que debe recoger las características de la organización, pero también dotar de la flexibilidad necesaria para trabajar en forma diaria con la capacidad disponible.

Actualmente una de las opciones que sirven como base conceptual de la gestión de turnos es la denominada teoría de colas. El Departamento de Estadística e Investigación Operativa de la Universidad de Murcia (s.f.) señala: "Se entiende por *Teoría de Colas* el estudio de las líneas de espera que se producen cuando llegan clientes demandando un servicio, esperando si no se les puede atender inmediatamente y partiendo cuando ya han sido servidos."

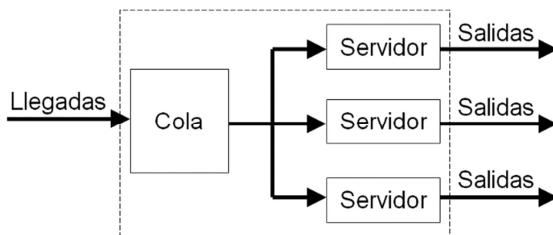


Figura No. 2 Sistema de colas.

<http://viagralevitradzheneriki.ru/líneas-de-espera-con-prioridad.html>

**Metodología propuesta para la evaluación de desempeño:** La Asociación Española para la calidad (s.f.) señala: "la evaluación de desempeño es el proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan."

En el sector público se encuentra normado expresamente el proceso de evaluación de desempeño, la metodología que se propone permite asegurar el mayor nivel posible de objetividad al proceso, así como lograr el desarrollo de las acciones posteriores para institucionalizar la evaluación de desempeño como una política de mejora y desarrollo personal e institucional.

La metodología incorpora los siguientes criterios:

- Determinar los puestos tipo: atención al público y supervisores de punto de atención, dentro de éstos definir las principales tareas y el impacto de éstas considerando su complejidad y afectación al servicio.
- Estructurar indicadores de desempeño, los que se relacionan con el desempeño individual y los que se tienen que ver con el desempeño grupal. Principalmente: número de personas atendidas, tiempo promedio de atención, calidad, documentación física, información ingresada en la plataforma tecnológica.
- Establecer la mecánica de cálculo de los indicadores, y sus valores meta. Determinar la fuente de información: indicadores de medición automática y manual. Por ejemplo en forma automática se puede calcular el número de personas atendidas o el tiempo promedio de atención, en forma manual se obtiene el indicador de calidad y el de información ingresada en la plataforma tecnológica.
- Relacionar los indicadores de desempeño con cada uno de los puestos tipo, en función de las principales tareas, establecer el aporte de cada indicador al puntaje de la evaluación. Todos los indicadores tomados como referencia se aplican al grupo de funciones de atención al público y al de supervisores de puntos de atención. Es posible que se requiera utilizar más de un indicador para evaluar una tarea de un puesto tipo, por ejemplo la tarea de atención al cliente del tipo de puesto atención al público se la puede evaluar de forma complementaria con tres indicadores:

tiempo promedio de atención, calidad y felicitaciones/sugerencias.

- Determinar niveles de impacto de cada grupo de funciones, asignando un factor de importancia de acuerdo al ámbito de influencia del personal: individual, grupo de trabajo, ciudad. Básicamente se sigue el argumento: si todos realizan atención al público entonces todos son responsables en particular de su desempeño individual y en global de los resultados grupales. Por ejemplo para el grupo de funciones atención directa al público su evaluación de desempeño en base a indicadores representa el 60% del total de su evaluación, de dicho porcentaje el 50% corresponde a sus resultados individuales y el 10% corresponde a los resultados obtenidos por el grupo de trabajo al cual pertenece, en este caso los puntos de atención. Este puede ser flexible en el tiempo de manera que, por ejemplo al principio exista una mayor participación del resultado individual que grupal, y llegar hasta un mix que la organización considere adecuado y que sea referencia de la madurez del equipo para trabajar en conjunto.

La metodología descrita persigue los siguientes objetivos:

- Evaluar objetivamente a cada persona: documentando adecuadamente la información utilizada para realizar la evaluación, elaborando un historial de su desenvolvimiento.
- Fomentar el trabajo y responsabilidad en equipo: al incluir en la evaluación de desempeño para cada persona el efecto de los resultados globales.
- Fomentar el desarrollo personal y profesional: al estructurar planes de mejora a nivel de persona, y punto de atención.

Lo anterior debe reflejarse en planes de mejora individual y grupal que sean medibles, que tengan la capacidad de ejecutarse y lograr efectivamente el proceso de mejora continua, en otras palabras se trata de que el mejoramiento sea un proceso de ascender e institucionalizar cada grada que se asciende. Desde otra perspectiva se debe lograr en las personas nuevas lo que se describe en la Figura No. 3



Figura No. 3 Modelos de las características del puesto. Hackman y Oldham. A. Fortea (s.f.)

Metodología propuesta para el seguimiento de personal nuevo: la incorporación de personal nuevo siempre constituye un inconveniente para las organizaciones, lo importante es lograr que se incorporen y adapten a la cultura organizacional lo más rápido posible y con el mayor nivel de eficiencia. Generalmente los esquemas que se utilizan tienden a minimizar la pérdida de eficiencia en la atención en el corto plazo dejando de pensar en el largo plazo, las acciones que se proponen tienen efectivamente una baja en la eficiencia de la atención en el corto plazo, pero buscan corregir gran parte de las equivocaciones que se vuelven repetitivas en el largo plazo y que son de mayor

impacto en la eficiencia de la atención.

La metodología propone las siguientes acciones:

- Elaborar un calendario de aprendizaje de cada una de las actividades a cumplir desde las menos complejas hasta las más complejas. Este calendario puede tener dos etapas: la primera en la cual se cumpla a satisfacción la línea base de conocimiento que se requiere, y otra etapa en la cual se especialice a las personas en los procesos que se atienden al público. Es decir todos son generalistas hasta cierto punto con el cual se cubre entre el 80% y 90% de la atención, y a partir de ahí formar especialistas para asegurar la atención de entre el 10% y 20% de casos que por su característica requieren un nivel de conocimiento más alto, por lo tanto especialistas no pueden ser todos, en principio deben ser aquellas personas que tengan la actitud necesaria.
- Certificar el conocimiento y habilidades adquiridas en cada etapa: no se sigue a la siguiente etapa si no ha cumplido la anterior, se busca eliminar la repetición permanente del mismo tipo de error y que afecta a la atención en el largo plazo. Este tipo de comportamiento debe ser fácilmente identificable a través de la metodología de calidad.
- Designación de un tutor que sea el responsable de realizar un seguimiento minucioso y con la capacidad de tomar decisiones sobre las acciones de mejora a desarrollar, en coordinación con el supervisor de cada punto de atención.
- Realizar rotaciones programadas y no programadas entre los diferentes puntos de atención. Las rotaciones programadas pueden ser utilizadas para la primera etapa del calendario de aprendizaje, las no programadas pueden ser utilizadas como soporte a la metodología de calidad.
- Las rotaciones pueden ser particularmente importantes y útiles para conocer a las personas y sus habilidades y de esa forma tener un criterio para estructurar cada punto de atención en función de las particularidades del mismo.
- Considerando la curva de aprendizaje en la organización, es necesario que se estructure un equipo de personas que presten su contingente en forma alternada en cada punto de atención con el objetivo de minimizar el impacto del ingreso de personal nuevo.

## REFERENCIAS

- QuestionPro. (s.f.).Qué es el análisis estatégico: QuestionPro. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>
- Talavera P. (s.f). Proceso de atención al cliente. Figura. Recuperado de: <https://www.aiteco.com/proceso-atencion-al-cliente-fases-comportamientos/>
- ESPE. (s.f.). El análisis de la cadena de valor. Recuperado de: <ftp://ftp.espe.edu.ec/GuiasMED/MGP2P/PROCESOS/estudiantes/porter.doc>
- Terlizzi, Miguel Alfonzo (2016). Comercioyjusticia.info. Modelo de atención al cliente, clave para mejorar la rentabilidad. Recuperado de: <http://comercioyjusticia.info/blog/opinion/modelo-de-atencion-al-cliente-clave-para-mejorar-la-rentabilidad>.
- Dolan, Simon (2013), Coaching por Valores, Colección Acción Empresarial (1ra ed). Madrid, España LID Editorial Empresarial.
- David, Fred. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9<sup>a</sup> ed.). México, México: Pearson Educación.
- PROMOVE CONSULTORIA Y FORMACIÓN SLNEEL (2012), Cómo realizar el análisis DAFO Recuperado de [http://www.seaceptanideas.com/biblio/Como\\_elaborar\\_Analisis\\_DAFO.pdf](http://www.seaceptanideas.com/biblio/Como_elaborar_Analisis_DAFO.pdf).
- Rojas, Enrique. (2006). 5 consejos para potenciar la inteligencia (2<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas de hoy.
- Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Murcia (s.f). Recuperado de: <http://www.um.es/or/ampliacion/node3.html>

- Recuperado de <http://viagralevitradzheneriki.ru/lineas-de-espera-con-prioridad.html>
- Asociación Española para la calidad. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- Fortea; F. Fuertes; M.R. Agost (s.f.). Artículo: Evaluación del Modelo Motivacional de las Características del Puesto a partir de una muestra variada. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1994/vol3/arti3.htm>