

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN OPORTUNA
PQRSD PARA LA SECRETARÍA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA DE
SANTIAGO DE CALI

LINA MARCELA BOLAÑOS SALAZAR

MARÍA TERESA RODRÍGUEZ ZÚÑIGA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN OPORTUNA
PQRSD PARA LA SECRETARÍA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA DE
SANTIAGO DE CALI

LINA MARCELA BOLAÑOS SALAZAR

MARÍA TERESA RODRÍGUEZ ZÚÑIGA

Proyecto de grado presentado para obtener el título de Administrador de
Empresas

Alexandra Hoyos Bravo

Mg. Economía

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; válido como requisito parcial para obtener el título de Administradores de empresas.

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, 01 de octubre de 2020.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 14
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 14
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 16
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 16
1.6	MARCO DE REFERENCIA 18
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 37
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 41
2.1	ANÁLISIS INTERNO 41
2.2	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 46
2.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 53
2.4	RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIAGNÓSTICO 59
2.5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO) 66
2.6	ANÁLISIS DOFA 77
2.7	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD 81
2.8	ANÁLISIS 85
2.9	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LOS INFORMES SERVICIO AL CIUDADANO PRIMER Y SEGUNDO TRIMESTRE 2020 95
3	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO 101
3.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... 101

3.2	IMPLEMENTAR UN CONTROL Y SEGUIMIENTO A PQRSD PARA LA SECRETARÍA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA, QUE SE REALIZARÁ CON LAS HERRAMIENTAS COLABORATIVAS DEL GOOGLE DRIVE.	105
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	108
4.1	COSTOS FIJOS EN PESOS.....	108
4.2	DEPRECIACIÓN.....	111
4.3	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS.....	112
4.4	CARGOS Y SALARIOS.....	113
4.5	BENEFICIOS.....	113
5	CONCLUSIONES.....	115
6	RECOMENDACIONES	118
7	BIBLIOGRAFÍA	118
8	ANEXOS	126

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de la Alcaldía de Santiago de Cali.	47
Figura 2. Organigrama de Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.....	48
Figura 3. Matriz Ishikawa	99

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Sede principal Alcaldía Distrital de Santiago de Cali - Av. 2 Norte No. 10 -70, Cali, Valle del Cauca.	42
Imagen 2. Mapa ubicación CAM.....	43
Imagen 3. Sede Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana - Calle 14 ^N # 6 ^N – 23.....	44

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

Gráfica 1. Resultados de la pregunta ¿La Secretaría de Paz y Cultura cuenta con políticas y procedimientos internos que guíen las PQRSD?	61
Gráfica 2. ¿La secretaría de Paz y Cultura Ciudadana cuenta con un seguimiento y control a las PQRSD que ingresan al organismo?	61
Gráfica 3. ¿Considera usted que existen acciones en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana encaminadas a que los encargados de la atención a la PQRSD sean más competentes?	62
Gráfica 4. ¿Considera usted que existen dificultades en la comunicación interna frente a la atención de las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?.....	62
Gráfica 5. ¿Cómo califica usted el proceso de atención de las PQRSD establecido anteriormente dentro de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?	63
Gráfica 6. ¿Cuándo ingresa una PQRSD a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, considera usted que se puede presentar alguna de estas situaciones?	63
Gráfica 7. ¿Considera usted que es claro el rol de cada persona que interviene en el proceso de atención a las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?.....	64
Gráfica 8. ¿Sabe usted cuántas personas intervienen en el proceso de atención a las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?	64
Gráfica 9. ¿Conoce usted el procedimiento para atención a las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de principio a fin?	65
Gráfica 10. ¿Conoce usted los tiempos de respuesta normativos asignados a cada tipo de PQRSD que ingresa a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?	66

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Ficha técnica de la encuesta	59
Cuadro 2. Matriz POAM - Factor Político	67
Cuadro 3. Matriz POAM –Factor Económico	69
Cuadro 4. Matriz POAM –Factor Social	71
Cuadro 5. Matriz POAM –Factor Geográfico	72
Cuadro 6. Calificación POAM.	72
Cuadro 7. Perfil de Capacidad Institucional (PCI).....	73
Cuadro 8. Matriz DOFA.	78
Cuadro 9. Cruce de los componentes DOFA, para determinar el análisis de los factores externos e internos.....	79
Cuadro 10. Puntuales de Éxito- Matriz de Vulnerabilidad.....	81
Cuadro 11. Calificador - Matriz de Vulnerabilidad.....	83
Cuadro 12. Matriz de cuantificación de vulnerabilidad de la Secretaría.....	83
Cuadro 13. Matriz BCG.....	86
Cuadro 14. Las cinco fuerzas de Porter en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana	89
Cuadro 15. Matriz de Ansoft	92
Cuadro 16. Matriz de política direccional	94
Cuadro 17. Descripción Tareas del Flujograma del Procedimiento de Atención PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana	103
Cuadro 18. Flujograma	104
Cuadro 19. Descripción de tareas cuadro control y seguimiento a PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.....	106

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Encuesta.....	126

INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana es el organismo de la Alcaldía de Santiago de Cali, encargado de diseñar e implementar políticas, programas y proyectos que permitan la prevención de la violencia, la resolución pacífica de conflictos, la promoción y protección de los derechos humanos y el fomento de una cultura y pedagogía de paz y reconciliación lo anterior de conformidad con el decreto 0516 de 2016. Debido a lo anterior, como organismo de carácter misional, le asume la responsabilidad social, frente a los temas de competencia con gran incidencia en la situación social del país y en especial de la Alcaldía de Santiago de Cali. Esta razón de ser le precisa al organismo, disponer de mecanismos que le permitan atender de manera ágil, y oportuna las PQRSD que se generan de la comunidad.

Con la realización del presente trabajo, se ha identificado que los mecanismos de respuesta de la secretaría a los problemas presentan retrasos asociados a trámites y reprocesos dentro del organismo que se pueden evidenciar con tiempos vencidos por parte de la secretaría, a pesar de contar con los recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos para responder en los tiempos establecidos por la ley para la atención de las PQRSD. A partir de allí se diseña una estrategia para implementar dentro de la secretaría que permita mejorar los tiempos de respuesta.

Para ello, la investigación tiene como propósito establecer el plan de mejoramiento al proceso de atención a las PQRSD, que se viene aplicando actualmente en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, con el objetivo de optimizar y estandarizar el proceso y garantizar el control y seguimiento que garantice la oportuna respuesta de las PQRSD que sean asignadas al organismo.

El trabajo consta de cuatro capítulos de los cuales se inicia en el capítulo uno con la problemática observada en la Secretaría de Paz y cultura Ciudadana, frente a la no respuesta oportuna de las PQRSD, que le son asignadas a través del sistema de Gestión Documental Orfeo, posteriormente en el capítulo dos, se visualiza el trabajo de recolección y análisis de información primaria y secundaria, con la cual

se inicia el camino de la búsqueda de las causas que están incidiendo en la respuesta con tiempos vencidos, seguido el capítulo tres se realiza la aplicación y posterior análisis de las matrices POAM, PCI, Vulnerabilidad con los cuales se llega a la aplicación de la matriz Ishikawa, herramienta fundamental para establecer las principales causas que afectan el proceso de atención a las PQRSD en el organismo. Posterior y teniendo en cuenta dichas causas que están afectando la prestación del servicio oportuno, en el capítulo cuarto se procede a establecer la propuesta de mejora para el organismo y el análisis económico y financiero, contando que la propuesta está diseñada para evitar que el organismo incurra en gastos, sino que potencie la capacidad instalada.

Para finalizar se establece las conclusiones a partir del trabajo de investigación realizado al igual que las recomendaciones para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana además de la respectiva bibliografía que da cuenta del sustento teórico que se utilizó para el desarrollo del trabajo de investigación.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de mejoramiento de los procesos de atención oportuna PQRSD de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación del presente trabajo es gestión empresarial del Grupo de Investigación Interdisciplinario de Conocimiento Organizacional – GIICO de la Facultad de Administración, Contabilidad y Finanzas de UNICATÓLICA, ya que busca mejorar el proceso de atención oportuna de las PQRSD que se utiliza actualmente en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, con el objetivo de optimizarlo y garantizar la oportuna respuesta a los ciudadanos. De igual manera, para la realización de la investigación se realizó la recolección previa de información, análisis, identificación de causas para finalizar con la elaboración de la propuesta de mejoramiento al proceso.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. Según el decreto Extraordinario 0516 de 2016, la Alcaldía de Santiago de Cali, está conformada por 15 secretarías, 9 departamentos administrativos y 4 Unidades Administrativas, de todas ellas los ciudadanos presentan PQRSD, buscando la satisfacción de sus necesidades y/o inquietudes sobre los diferentes trámites y servicio que presta la entidad.

Sin embargo, en el seguimiento realizado por el Municipio de Santiago de Cali a las peticiones, quejas y reclamos a través del Informe de “*Seguimiento a la Atención de*

PQRSD en la Administración Central de Santiago de Cali (publicado en la página web del municipio por la Subdirección de Trámites, Servicios y Gestión Documental, encargada de dicho seguimiento)”, se advirtió que se está presentando la atención con tiempos vencidos para la generalidad de las comunicaciones direccionadas a la entidad; por lo cual, el nivel de eficiencia de la entidad en la atención de las comunicaciones presentadas por los usuarios es de sólo el 68%. Por lo anterior el ente Distrital se está viendo en riesgo por la no respuesta oportuna de las PQRSD.

Así mismo, la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali, de conformidad con los informes trimestrales emitidos por la Subdirección de Trámites, Servicios y Gestión Documental responsable de realizar seguimiento, control y medición de la atención oportuna de las comunicaciones presentadas por los usuarios en tiempo, calidad de respuesta y satisfacción de la prestación del servicio con corte al 30 de junio del año en curso, evidenció la no respuesta oportuna de peticiones generales, con un promedio de 157 días y 197 días respectivamente para cada trimestre, lo que indica que se está presentando dificultades al interior del organismo que le impide atender oportunamente las PQRSD, que llegan de los ciudadanos. Dado esta situación en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, el nivel de gestión de la Alcaldía de Santiago de Cali se ve afectado.

1.3.2 Formulación del problema. De acuerdo con lo anterior ¿Cuál es el plan de mejoramiento óptimo para los procesos de atención oportuna PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema. El presente documento se encuentra estructurado de la manera siguiente:

- ¿Cuáles son las causas que afectan el proceso de atención oportuno de las PQRSD en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali?

- ¿Qué acciones estratégicas se pueden diseñar para mejorar las situaciones encontradas en el proceso de atención oportuna de las PQRSD en la Secretaría de Paz y Cultura de Santiago de Cali?
- ¿Cuál es la viabilidad financiera de las estrategias y acciones propuestas?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Diseñar un plan de mejoramiento para el proceso de atención oportuna de las PQRSD de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana Santiago de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar el diagnóstico del proceso de atención de las PQRSD en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali.
- Plantear estrategias y acciones que permitan lograr mejoras en la atención oportuna de las PQRSD asignadas a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.
- Determinar la viabilidad financiera de las estrategias y acciones propuestas para la realización del plan de mejoramiento.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta de mejoramiento busca optimizar el proceso de respuesta de las PQRSD utilizado actualmente por la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana a través del levantamiento y estandarización de los procesos y la implementación de un cuadro de control, que permita realizar seguimiento de las PQRSD desde el momento que ingresan al organismo a través del Sistema de Gestión Documental Orfeo hasta que se archiva la respuesta con el respectivo comprobante de la notificación efectiva al peticionario.

Por otro lado, al mejorar la atención de las PQRSD dentro de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, este resultado óptimo redundará en la satisfacción de los ciudadanos y mejorará los niveles de satisfacción de la Alcaldía de Santiago de Cali.

De igual manera se evitará incurrir en procesos disciplinarios a los servidores públicos que incumplan con la atención oportuna de las PQRSD y, ante todo, se estará respetando el derecho fundamental de los ciudadanos de recibir respuesta oportuna a las PQRSD que interpongan ante la administración Central, específicamente la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, cumpliendo con el deber constitucional y coadyuvando a que se recupere la fe en la institución que se ha perdido entre los ciudadanos por la falta de cumplimiento de las entidades del estado en este aspecto.

Cabe resaltar que, con relación al aspecto académico, esta propuesta de mejora permite refrendar y colocar en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad a lo largo de la profesionalización, además que se realiza por la responsabilidad que tiene la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana en brindar cumplimiento a la legislación que exige contestar en un tiempo determinado las peticiones, quejas sugerencias reclamos y denuncias interpuestas por los ciudadanos toda vez que la no respuesta oportuna conlleva sanciones disciplinarias para el funcionario responsable del organismo.

Por otra parte, para el ciudadano que se ve afectado por la no respuesta oportuna de las PQRSD, así que la propuesta de mejora se convierte en una oportunidad entendiendo que, al obtener respuesta dentro de los términos establecidos por la ley, el ciudadano podrá continuar con los trámites o acciones correspondientes que le posibiliten satisfacer su necesidad. Así las cosas, la respuesta oportuna es clave para la toma de decisiones de los ciudadanos.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. De acuerdo con la literatura, este trabajo se puede enmarcar en los siguientes enfoques:

- **Mejoramiento continuo.** El mejoramiento continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. Esto incidirá directamente en la velocidad del cambio. Para que se produzca el cambio cultural requerido, es necesario que: Las personas estén convencidas de los beneficios que les brinda la mejora y que la alta Dirección motive a todas las personas, les brinde procedimientos y técnicas, así como el poder de decidir y actuar para poder realizar los cambios que se requieran.

Juran (2001) planteó tres tipos de costos: costos de las fallas internas, costos de las fallas externas y costos de prevención. Además, manifestó que se puede lograr que estos costos disminuyan sobre una base continua. Ciertamente, es una forma de atraer la atención de la Alta Dirección para que inicie un programa de mejoramiento de la calidad, es decir, para que éste se enfoque en el dinero desperdiciado. En muchas empresas, ésta es la única forma de atraer la atención de la gente. A consideración de este autor, los enfoques de mejora están impulsados por las actuales necesidades de generación de ventajas competitivas que exigen los rápidos movimientos del mercado actual. (Cabrera, 2009)

- **Calidad.** Algunos teóricos del concepto de calidad como Ishikawa (1985), Deming (1989), Goldratt (1995), y otros autores más recientes, describen diferentes formas de cómo mejorar los procesos de forma gradual, todas enfocadas y relacionadas directamente con la calidad. Por su parte Harrington (1993) explica una metodología abarcadora e importante sobre cómo mejorar los procesos de la

empresa. El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- a) Eliminen los errores.
- b) Minimicen las demoras.
- c) Maximicen el uso de los activos.
- d) Promuevan el entendimiento.
- e) Sean fáciles de emplear.
- f) Sean amistosos con el cliente.
- g) Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- h) Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- i) Reduzca el exceso de personal (Cabrera, 2009)

• **La calidad y su evolución.** Según Deming (1989), existen 14 principios básicos que se deben tener en cuenta en calidad:

- a) Cree una constancia del propósito para el mejoramiento del producto y del servicio.
- b) Se adopte la nueva filosofía.
- c) Deje de depender de la inspección para lograr calidad.
- d) Minimice el coste total operando con un solo proveedor; termine con la práctica de asignar operaciones sólo sobre la base del precio.
- e) Mejore constantemente y para siempre cada proceso.
- f) Instituir la capacitación en la función.
- g) Adopte e instituir el liderazgo.
- h) Elimine el temor.
- i) Derribe las barreras entre las áreas del personal.
- j) Elimine los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos para la plantilla.
- k) Elimine las cuotas numéricas para los trabajadores y las metas numéricas para la dirección.

- l) Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea. Elimine el sistema de calificación anual.
- m) Instituir un vigoroso programa de capacitación y auto superación para todo el personal.
- n) Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación (Cabrera, 2009)

Feigenbaum (como se citó en Giugni, 2009) promovió la frase Control de la Calidad Total en Estados Unidos. El control de la calidad total considera la calidad como una herramienta de administración estratégica que requiere que todo el personal de una compañía esté informado, de la misma forma en que son herramientas estratégicas los costes y el plan en la mayor parte de las empresas actuales. La calidad va mucho más allá del control de las fallas a nivel de planta; es una filosofía y un compromiso con la excelencia.

La calidad es un estilo de vida empresarial, una forma de administración. El control de la calidad total (C.C.T.) afecta a toda una organización e incluye la implementación de actividades de calidad orientadas al consumidor. Esta es una responsabilidad fundamental de la dirección general, así como las principales operaciones de marketing, ingeniería, producción, relaciones industriales, finanzas y servicios, y la función de control de la calidad en sí misma en los niveles más económicos. La definición de Feigenbaum acerca del control de la calidad total es: la calidad total significa estar orientados hacia la excelencia, antes que hacia los defectos (Giugni, 2009).

Una visión general del enfoque de Feigenbaum está dada por los tres pasos hacia la calidad y los cuatro pecados capitales. Estas y otras ideas se analizan mejor y más detalladamente en las 19 pautas para el mejoramiento de la calidad, los cuales resultan de un resumen de los trabajos de Feigenbaum (Giugni, 2009).

Carlzon (como se citó en Giugni, 2009) es necesario que *“todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa. Se considera a la motivación una pieza fundamental para lograr la calidad a través de la gente”*

Si se les dan libertades a otras personas para tomar decisiones, saldrán a flote recursos en las personas que nunca hubieran conocido y siempre estarían ocultos. Una de las grandes enseñanzas de Carlzon, que se debe tener en cuenta por su total vigencia es que los clientes deben ser tratados de una forma distinta, porque a nadie le gusta ser tratado como uno más, sino como alguien distinto, un cliente único diferente a todos los demás. El empleado que se encuentre en algún mostrador deberá de olvidarse de las políticas de que todos los clientes son iguales, porque él mejor que nadie sabrá que cada uno es distinto y tienen distintas necesidades (Giugni, 2009)

- **Estrategias de motivación.** La motivación en una organización es esencial para que los empleados se comprometan con la misma y contribuyan a alcanzar los objetivos de esta.

Frederick Herzberg en 1946, desarrolló una teoría específica para explicar la motivación de los trabajadores en la empresa, llamada teoría de los dos factores. A través del estudio de todas las teorías existentes sobre motivación, este autor llega a la conclusión de que todas ellas adolecen del mismo defecto: solamente incluyen uno de los tres factores esenciales de la motivación: un hecho objetivo, una actitud y un defecto. Una promoción hace que el trabajador se sienta satisfecho, lo que consecuentemente se traduce en un aumento de productividad. Estos tres componentes de la motivación es lo que llamó factores de primer, segundo y tercer nivel (Manso, 2002).

El principio básico de su teoría es *“el hecho de que yo no esté insatisfecho, no quiere decir que esté satisfecho”* (Manso, 2002, p. 47). Esto significa que la reducción de la insatisfacción no implica necesariamente el aumento de la satisfacción. Existen unos factores, que Herzberg llamó higiénicos, que determinan la mayor o menor

insatisfacción, según estén más o menos presentes, y otros factores distintos, que el autor llamó motivadores que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo. Los primeros reciben el nombre de higiénicos, pues como la higiene no es la salud, pero puede ayudar a mantenerla, así estos factores no causan satisfacción, pero pueden ayudar a reducir la insatisfacción o peligros de enfermedad en el trabajo. Los factores higiénicos, por tanto, hacen referencia al contexto material del trabajo, mientras que los motivadores se refieren al contenido psíquico de la actividad laboral. Si una persona piensa que su trabajo es humillante, absurdo o aburrido, por muchos factores higiénicos de buenas relaciones humanas, aire acondicionado y música ambiental que tenga, no podrá sentirse satisfecho de su trabajo (Manso, 2002).

1.6.2 Referente conceptual. Los siguientes conceptos son los que se aplicarán en el desarrollo de la propuesta:

Atención al cliente. Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso de que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio. (Ucha, 2009).

Calidad. La calidad es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. (Crosby, 2016).

Cliente. Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio, para efectos de la norma NTCGP 1000 y con la ley 872 de 2003, el termino cliente incluye a los destinatarios, usuarios o beneficiarios. (Virtual Net, 2020).

Conformidad. *Grado en el que los datos tienen atributos que se adhieren a estándares, convenciones o normativas vigentes y reglas similares referentes a la calidad de datos en un contexto de uso específico* (ISO 25000, 2020, párr. 1).

Corrección. Hace mención del accionar y a los resultados de corregir. Este verbo, por su parte, refiere a rectificar o revertir un fallo o un error. (Porto & Gardey, 2009).

Documento. Es la impresión en algún tipo de papel la explicación o recopilación de información que da fe pública de un suceso o confirma la realización de una acción. (ConceptoDefinición, 2016).

DOFA. La matriz DOFA (conocida por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. (Chapman, 2004).

Efectividad. Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. La medición de la efectividad se denomina en la ley 872 de 2003 como una medición de impacto. (El Congreso de la República de Colombia, 2003)

Eficacia. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2001). Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno. (Rojas et al., 2017)

Eficiencia. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (RAE, 2001) como la *“expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos”* (Rojas et al., 2017)

El Decreto 1499 de 2017, establece un solo sistema de gestión denominado Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, que integra el Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de la Calidad, y su articulación con el Sistema de Control Interno. En este orden de ideas, a raíz del presente decreto, la norma NTCGP1000:2009 (ICONTEC, 2009) perdió vigencia y quedó a potestad de las entidades territoriales la posibilidad de implementar cualquier otra norma relacionada con sistemas de gestión.

Es así como la Alta Dirección de la Alcaldía Municipal de Santiago de Cali, determinó que el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad se adecuara a la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015 dando cumplimiento a cada uno de sus requisitos; el presente documento de Política de Calidad y los Objetivos de la Calidad, da respuesta a los requisitos 5.2 Política y 6.2. Objetivos de la Calidad y Planificación para lograrlos. Finalmente, la Política de Calidad y los Objetivos de la Calidad constituyen la base del Sistema de Gestión de la Calidad y deben ser sujeto de seguimiento y medición. (Chacón, 2017)

Manual de Atención al Usuario. La transformación de lo social y los nuevos intereses del ser humano están orientados hacia la construcción e incremento de la confianza, por ello las instituciones públicas deben procurar ofrecer servicios que más que satisfacer una necesidad por el cumplimiento de un deber, procuren a través de una atención cálida, basada en el conocimiento y el asertividad, y que pueda brindar al usuario información pertinente y veraz. Todas las políticas impulsadas por un buen gobierno se dirigen a afianzar las relaciones con la comunidad a través del desarrollo de proyectos que la beneficien e impacten positivamente, pues son finalmente los usuarios quienes se convierten en la razón principal de las acciones desarrolladas por una entidad. (Subdirección de Trámites y Servicios, 2015)

Servir al ciudadano implica un compromiso con sus necesidades, la atención a prestar, la presentación física de las instalaciones, la forma de atención, el

conocimiento de la entidad que se representa y ante todo con la actitud mostrada por el servidor público en el ejercicio de su labor. (Subdirección de Trámites y Servicios, 2015)

Si se cuenta con usuarios satisfechos con respecto a los servicios prestados es una señal de que la aplicación de los Sistemas de Gestión y Control Integrados de Gestión es una realidad, además es la comprobación de que los esfuerzos por mejorar los procesos internos se ven reflejados en una ciudadanía que confía en la eficiencia de la Administración Pública. (Subdirección de Trámites y Servicios, 2015)

Petición. Es el derecho fundamental que tiene toda persona a presentar solicitudes respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener su pronta resolución (Artículo 13 ley 1437 de 2011). (Rojas Tafur, s.f.)

Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. En cumplimiento del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali elabora anualmente el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, como una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano, la cual contempla, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias Anti trámites, la rendición de cuentas y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2020)

Política de Calidad. *El Sistema Gestión de Calidad de la Alcaldía Municipal de Santiago de Cali, se establece bajo el marco normativo vigente en la entidad principalmente el Decreto 1499 de septiembre de 2017 “Por medio del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se deroga el Capítulo 6 del Título 21 y se sustituyen los Títulos 22 y 23 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Único reglamento del Sector Función Pública.*

Proceso. Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los

elementos de salida son generalmente elementos de entrada en otros procesos. (Mallar, 2010)

Procesos de Apoyo. Incluye todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

Procesos de evaluación. *Incluye aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluye procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones preventivas y correctivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y de los misionales* (Alcaldía de Sogamoso, 2020, párr. 1).

Queja. Es la manifestación de protesta, censura, descontento o inconformidad que formula una persona en relación con una conducta que considera irregular de uno o varios servidores públicos en desarrollo de sus funciones. (Colombia Compra Eficiente, 2020, párr. 2)

Reclamo. Es el derecho que tiene toda persona de exigir, reivindicar o demandar una solución, ya sea ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio o a la falta de atención de una solicitud. (Colombia Compra Eficiente, 2020, párr. 3)

Responsabilidad. Derecho Natural u otorgado a un individuo en función de su competencia para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho. (Ministerio del Interior, 2015)

Revisión. Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad, del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos. (Ministerio del Interior, 2015).

Satisfacción del Ciudadano. Percepción del ciudadano sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas. Las quejas y reclamos son un indicador

habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de estas no implica necesariamente una levada satisfacción de aquel. (Feigenbaum, 2009)

Sistema de gestión de calidad para entidades. Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. (Función Pública, 2020)

Sistema de Gestión Documental ORFEO. El sistema de Gestión Documental Orfeo es una herramienta colaborativa que facilita a los usuarios la organización y priorización de sus actividades diarias facilitando el cumplimiento oportuno de sus responsabilidades, optimizando los recursos y fomentando la cultura del Autocontrol. (Lopez, 2014)

Sugerencia. Para poder entender el significado del término sugerencia, tenemos que acometer, en primer lugar, lo que es el establecimiento de su origen etimológico. En este sentido, podemos decir que se trata de una palabra que deriva del latín, concretamente del verbo “suggerere”, que puede traducirse como “producir” o “meter debajo”. (Porto & Merino, 2014)

1.6.3 Referente contextual. Según el Decreto 0516 de 2016, Santiago de Cali, pertenece al Departamento del Valle del Cauca y es una de las regiones más ricas y de desarrollo de la República de Colombia.

La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana es el organismo de la Alcaldía de Santiago de Cali, encargado de diseñar e implementar políticas, programas y proyectos que permitan la prevención de la violencia, la resolución pacífica de conflictos, la promoción y protección de los derechos humanos y el fomento de una cultura y pedagogía de paz y reconciliación, entre sus funciones generales se encuentran:

- Elaborar e Impartir lineamientos para la prevención de la violencia y el fomento de la cultura ciudadana.
- Liderar la formulación, implementación y evaluación de las estrategias para la prevención de la violencia y el fomento de la cultura ciudadana.
- Coordinar espacios intersectoriales e interinstitucionales para el desarrollo de factores protectores frente a la violencia en territorios vulnerables.
- Orientar estrategias pedagógicas para el fortalecimiento de una cultura de paz y la implementación de mecanismos de justicia comunitaria y resolución de conflictos en equidad.
- Liderar la formulación e implementación de la política pública de derechos humanos con acciones de promoción y prevención.
- Liderar procesos de reconciliación comunitaria y reconstrucción de la memoria histórica.
- Orientar los procesos de reintegración de la población desmovilizada y desvinculada del conflicto armado en el Municipio de Santiago de Cali.
- Coordinar espacios intersectoriales e interinstitucionales para el desarrollo de estrategias de corresponsabilidad y cooperación para la consolidación de la paz territorial en el Municipio de Santiago de Cali.
- Coordinar procesos de investigación, análisis y gestión del conocimiento relacionados con la prevención de la violencia, la cultura ciudadana, la protección de los derechos humanos y la construcción de paz.
- Coordinar la gestión de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.
- Desarrollar las demás funciones y negocios que le sean asignadas acordes con su competencia.

Para el cumplimiento objetivo de la investigación se procede a la realización de un análisis de trabajos de grado con similitud en la temática para obtener información clara y suficiente.

Dar oportuna respuesta al ciudadano sobre las PQRSD que llegan a la administración Central y en especial a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana es el objetivo del organismo y da cumplimiento de los estándares de atención de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) de conformidad con la Ley 1755 de 2015, “*Por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo*”.(párr. 1). De allí que, se debe hacer un seguimiento a la atención oportuna de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias- PQRSD.

Dado lo anterior, es importante contar con antecedentes que den soporte investigativo al desarrollo del tema; por lo que, se ha tenido en cuenta trabajos de grado que sirven de insumo por las similitudes que se encuentran frente al plan de mejoramiento a desarrollar. De igual manera se convierten en una fuente de consulta valiosa por la riqueza de la información encontrada en su revisión y análisis previo.

En este sentido, Quiñonez (2014), con la información conseguida en su trabajo en Bojacá (Cundinamarca) para mejorar la respuesta de los PQRS, identificaron a partir de entrevistas con la dirección, encuestas a los Secretarios de Despacho, revisión del archivo y observación al procedimiento , con ello se propuso una mejora al procedimiento actual, con la posibilidad de efectuar medición y seguimiento al protocolo cuyos resultados permitan la generación de acciones correctivas y acciones preventivas.

Por otra parte, en el documento propuesta de auditoría para el proceso de atención y gestión de PQRS de la Alcaldía Municipal de Ibagué aplicando ITIL, se presenta el diseño de una propuesta de auditoría para el proceso de atención y gestión de PQRS de la Alcaldía Municipal de Ibagué tomando como marco de referencia ITIL en su ciclo de gestión de servicios. Se tomó como marco de referencia ITIL por ser el más cercano a la medición y mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos por este proceso, tanto desde la perspectiva de usuario como de la

entidad. Esta propuesta fue desarrollada según la metodología mencionada, la cual va enfocada a la mejora continua del proceso y al ciclo de vida de los servicios propuesta por ITIL. Inicialmente se realizó una recopilación general de toda la información referente a la entidad, al funcionamiento del proceso para así identificar las fallas en esos tiempos de respuestas. En un segundo lugar se analizó toda la información recopilada y así llegar a determinar esas posibles causas las cuales llegan a generar inconformidades. En un tercer lugar lo que se planteó hacer fue unas debidas recomendaciones para así poder llegar a la mejora continua del proceso de atención y gestión de PQRS eso si teniendo como método de referencia ITIL (Ortiz Forero, 2018)

En la misma temática, se presenta el análisis y diseño de mejora al proceso de atención a quejas y/o reclamos de ALMAVIVA S.A., que tiene como objetivo realizar un estudio detallado y diseño de una mejora al modelo actual de atención a las quejas y reclamos (QR'S) de los clientes de Almaziva, el cual consta generalmente del registro, seguimiento y respuesta a las quejas y reclamos que presentan diariamente. El análisis y estudio a realizar de este proyecto se basa inicialmente desde el proceso de registro de QR's hasta el envío a las oficinas, procesos y/o servicios responsables del evento ocurrido en la operación del cliente, para cada novedad que ocurra durante el transcurso del paso de cada cliente en el servicio prestado por Almaziva S.A. En este análisis no se abarca durante todo el proceso, puesto que, el seguimiento a las QR's y a su vez a la respuesta, están vinculadas y requieren de tiempos variables, es decir, estas actividades dependen de factores externos al área, como la complejidad que se tenga del evento, tiempos de gestión de las operaciones para brindar trazabilidad de los hechos, elementos que inciden en la pausa a la gestión de las actividades incluidas a desarrollar, entre otras (Ramirez, 2018).

Así mismo, la Subdirección de Trámites, Servicios y Gestión Documental del Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional, en cumplimiento de las funciones definidas en el Decreto 0516 de 2016, tiene la

responsabilidad de realizar seguimiento, control y medición de la atención oportuna de las comunicaciones presentadas por los usuarios en tiempo, calidad de respuesta y satisfacción de la prestación del servicio. Por lo anterior, se elabora informe de Seguimiento a las PQRS y se presenta a los organismos información correspondiente al estado de las peticiones, quejas, reclamos y denuncias en el Sistemas de Gestión Documental Orfeo, detallando estadísticamente la relación de comunicaciones recibidas y clasificadas según la tipificación de estas y el análisis de los días promedio de respuesta (Lopez, 2014).

1.6.4 Referente legal. La atención oportuna a las PQRS interpuestas por los ciudadanos ante cualquier autoridad de orden Nacional, departamental o municipal está protegida por un amplio marco normativo que vela porque este derecho adquirido desde la misma Constitución Política Nacional sea respetado por todos los estamentos del estado. A continuación, se relacionan algunas de las leyes y normas que protegen este derecho fundamental y que sirven de soporte normativo de este trabajo de investigación:

Inicialmente, se hace referencia al Decreto 0516 del 28 de septiembre de 2016 "*Por el cual se determina la estructura de la Administración Central y las funciones de sus dependencias*" (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016, p. 1). Y, mediante el cual se crea la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, que inicia funcionamiento el 1 de enero de 2017, como el organismo encargado de diseñar e implementar políticas, programas y proyectos que permitan la prevención de la violencia, la resolución pacífica de conflictos, la promoción y protección de los derechos humanos y el fomento de una cultura y pedagogía de paz y reconciliación.

Constitución Política Art. 2: Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica,

política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares. (El Presidente de la República de Colombia, 1991)

Constitución Política Art. 23: Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales”. (El Presidente de la República de Colombia, 1991)

Ley 1755 de 2015: Derecho de petición ante autoridades reglas generales

Artículo 13. Objeto y modalidades del derecho de petición ante autoridades. Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades, en los términos señalados en este código, por motivos de interés general o particular, y a obtener pronta resolución completa y de fondo sobre la misma. Toda actuación que inicie cualquier persona ante las autoridades implica el ejercicio del derecho de petición consagrado en el artículo 23 de la Constitución Política, sin que sea necesario invocarlo. Mediante él, entre otras actuaciones, se podrá solicitar: el reconocimiento de un derecho, la intervención de una entidad o funcionario, la resolución de una situación jurídica, la prestación de un servicio, requerir información, consultar, examinar y requerir copias de documentos, formular consultas, quejas, denuncias y reclamos e interponer recursos. El ejercicio del derecho de petición es gratuito y puede realizarse sin necesidad de representación a través de abogado, o de persona mayor cuando se trate de menores con relación a las entidades dedicadas a su protección o formación.

Artículo 15. Presentación y radicación de peticiones. Las peticiones podrán presentarse verbalmente y deberá quedar constancia de la misma, o por escrito, y a través de cualquier medio idóneo para la comunicación o transferencia de datos. Los recursos se presentarán conforme a las normas especiales de este código. Cuando una petición no se acompañe de los documentos e informaciones requeridos por la ley, en el acto de recibo la autoridad deberá indicar al peticionario los que falten. Si este insiste en que se radique, así se hará dejando constancia de los requisitos o documentos faltantes. Si quien presenta una petición verbal pide constancia de haberla presentado, el funcionario la expedirá en forma sucinta. Las autoridades podrán exigir que ciertas peticiones se presenten por escrito, y pondrán a disposición de los interesados, sin costo, a menos que una ley expresamente señale lo contrario, formularios y otros instrumentos estandarizados para facilitar su diligenciamiento. En todo caso, los peticionarios no quedarán impedidos para aportar o formular con su petición argumentos, pruebas o documentos adicionales que los formularios no contemplen, sin que por su utilización las autoridades queden relevadas del deber de resolver sobre todos los aspectos y pruebas que les sean planteados o presentados más allá del contenido de dichos formularios. A la petición escrita se podrá acompañar una copia que, recibida por el funcionario respectivo con anotación de la fecha y hora de su presentación, y del número y clase de los documentos anexos, tendrá el mismo valor legal del original y se devolverá al interesado a través de cualquier medio idóneo para la comunicación o transferencia de datos. Esta autenticación no causará costo alguno al peticionario. Parágrafo 1°. En caso de que la petición sea enviada a través de cualquier medio idóneo para la comunicación o transferencia de datos, esta tendrá como datos de fecha y hora de radicación, así como el número y clase de documentos recibidos, los registrados en el medio por el cual se han recibido los documentos. Parágrafo 2°. Ninguna autoridad podrá negarse a la recepción y radicación de solicitudes y peticiones respetuosas. Parágrafo 3°. Cuando la petición se presente verbalmente ella deberá efectuarse en la oficina o dependencia que cada entidad defina para ese efecto. El Gobierno Nacional reglamentará la materia en un plazo no mayor a noventa (90)

días, a partir de la promulgación de la presente ley (El Congreso de la República de Colombia, 2015)

Artículo 18. Desistimiento expreso de la petición. Los interesados podrán desistir en cualquier tiempo de sus peticiones, sin perjuicio de que la respectiva solicitud pueda ser nuevamente presentada con el lleno de los requisitos legales, pero las autoridades podrán continuar de oficio la actuación si la consideran necesaria por razones de interés público; en tal caso expedirán resolución motivada (El Congreso de la República de Colombia, 2015)

Artículo 20. Atención prioritaria de peticiones. Las autoridades darán atención prioritaria a las peticiones de reconocimiento de un derecho fundamental cuando deban ser resueltas para evitar un perjuicio irremediable al peticionario, quien deberá probar sumariamente la titularidad del derecho y el riesgo del perjuicio invocado. Cuando por razones de salud o de seguridad personal esté en peligro inminente la vida o la integridad del destinatario de la medida solicitada, la autoridad adoptará de inmediato las medidas de urgencia necesarias para conjurar dicho peligro, sin perjuicio del trámite que deba darse a la petición. Si la petición la realiza un periodista, para el ejercicio de su actividad, se tramitará preferencialmente. (El Congreso de la República de Colombia, 2015)

Artículo 22. Organización para el trámite interno y decisión de las peticiones. Las autoridades reglamentarán la tramitación interna de las peticiones que les corresponda resolver, y la manera de atender las quejas para garantizar el buen funcionamiento de los servicios a su cargo. Cuando más de diez (10) personas formulen peticiones análogas, de información, de interés general o de consulta, la Administración podrá dar una única respuesta que publicará en un diario de amplia circulación, la pondrá en su página web y entregará copias de la misma a quienes las soliciten.

Artículo 25. Ley 1755 de 2015 Rechazo de las peticiones de información por motivo de reserva. Toda decisión que rechace la petición de informaciones o documentos

será motivada, indicará en forma precisa las disposiciones legales que impiden la entrega de información o documentos pertinentes y deberá notificarse al peticionario. Contra la decisión que rechace la petición de informaciones o documentos por motivos de reserva legal, no procede recurso alguno, salvo lo previsto en el artículo siguiente. La restricción por reserva legal no se extenderá a otras piezas del respectivo expediente o actuación que no estén cubiertas por ella. (El Congreso de la República de Colombia, 2015)

Artículo 27. Ley 1755 de 2015 Inaplicabilidad de las excepciones. El carácter reservado de una información o de determinados documentos, no será oponible a las autoridades judiciales, legislativas, ni a las autoridades administrativas que, siendo constitucional o legalmente competentes para ello, los soliciten para el debido ejercicio de sus funciones. Corresponde a dichas autoridades asegurar la reserva de las informaciones y documentos que lleguen a conocer en desarrollo de lo previsto en este artículo.

Artículo 30. Ley 1755 de 2015 Peticiones entre autoridades. Cuando una autoridad formule una petición de información o de documentos a otra, esta deberá resolverla en un término no mayor de diez (10) días. En los demás casos, resolverá las solicitudes dentro de los plazos previstos en el artículo 14. (Departamento Nacional de Planeación, 2011)

Decreto 1166 del 19 de julio de 2016: Artículo 2.2.3.12.2. Centralización de la recepción de peticiones verbales. Todas las autoridades deberán centralizar en una sola oficina o dependencia la recepción de las peticiones que se les formulen verbalmente en forma presencial o no presencial. Para dicha recepción se destinará el número de funcionarios suficiente que permita atender las peticiones verbales que diariamente se reciban, los cuales deberán tener conocimiento idóneo sobre las competencias de la entidad. Las autoridades deberán centralizar en su línea de atención al cliente, la recepción y constancia de radicación de las peticiones presentadas telefónicamente. Así mismo, las autoridades, deberán habilitar los

medios, tecnológicos o electrónicos disponibles que permitan la recepción de las peticiones verbales en los términos y condiciones establecidas en el artículo 2.2.3.12.3 del presente decreto, aun por fuera de las horas de atención al público.

Artículo 2.2.3.12.4. Respuesta al derecho de petición verbal. La respuesta al derecho de petición verbal deberá darse en los plazos establecidos en la ley. En el evento que se dé respuesta verbal a la petición, se deberá indicar de manera expresa la respuesta suministrada al peticionario en la respectiva constancia de radicación. No será necesario dejar constancia ni radicar el derecho de petición de información cuando la respuesta al ciudadano consista en una simple orientación del servidor público, acerca del lugar al que aquél puede dirigirse para obtener la información solicitada.

Artículo 2.2.3.12.6. Turnos. Las autoridades deberán garantizar un sistema de turnos acorde con las necesidades del servicio y las nuevas tecnologías para una ordenada atención de peticiones verbales, sin perjuicio de lo señalado en el numeral 6 del artículo 5 de la Ley 1437 de 2011.

Artículo 2.2.3.12.8. Inclusión social. Para la recepción y radicación de las peticiones presentadas verbalmente, cada autoridad deberá, directamente o a través mecanismos idóneos, adoptar medidas que promuevan la inclusión social de personas en situación de vulnerabilidad o por razones de discapacidad, especial protección, género y edad. En ese sentido, las autoridades podrán adoptar medidas como, conceder atención prioritaria y diferencial, disponer de personal especializado para deprecionar y apoyar en el desarrollo y precisión de la petición, entre otras.

Artículo 2.2.3.12.10. Respuesta a solicitud verbal de acceso a información. La respuesta a las peticiones de acceso a información presentadas verbalmente, una vez se surta la radicación y constancia, deberá darse por escrito, de acuerdo con lo establecido en el artículo 26 de la Ley 1712 de 2014, corregido por el artículo 4 del Decreto 1494 de 2015.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio.

1.7.1.1 Estudio descriptivo. La presente investigación se desarrolla bajo un estudio de tipo descriptivo, definido como aquel que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014).

De allí que, se pretende describir condiciones de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, a partir del proceso actual de recepción, respuesta y notificación de respuesta de derechos de petición para buscar establecer una mejora para optimizar el tiempo de respuesta para que sean oportunas para la comunidad y se evite sanciones a la administración Distrital en el caso de respuestas extemporáneas.

Así mismo, se ejecuta un estudio bajo un enfoque de investigación mixto: cuali-cuantitativo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como:

Aquel que representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 22).

1.7.2 Método de investigación. Para el desarrollo del trabajo, se utilizarán métodos que facilitarán la recolección de información y posteriormente se hará el respectivo análisis a los resultados obtenidos.

1.7.2.1 Método de análisis. Para efectos del presente estudio se hará uso del análisis, pues se comienza por el Diagnóstico de la situación actual existente en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana esto bajo la intervención de variables dependientes e independientes, que permiten tener una idea de lo que allí ocurre. Así mismo, se lleva a cabo la revisión de diversas fuentes teóricas relacionadas con la atención de las PQRSD, de manera que se tenga un soporte teórico y de antecedentes investigativos que se relacionan con la investigación.

Una vez conocido el diagnóstico, se diseñará la propuesta de mejoramiento de los Procesos de Atención Oportuna PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana

1.7.2.2 Método de encuesta. Análisis que se encarga de la recopilación de información de un grupo determinado de personas, con el fin de ampliar una base de datos que permitan un estudio de investigación eficiente (Sampieri, Fernandez & Baptista, 2014)

Para lograr acceder a la información de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Santiago de Cali, se procederá a realizar una encuesta de 10 preguntas dirigidas a los 12 colaboradores que hacen parte de la atención a las PQRSD, la cual brindará las herramientas necesarias para poder llevar a cabo el plan de mejoramiento de los procesos de atención oportuna en dicho organismo.

1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.

1.7.3.1 Fuentes primarias. Para la realización del trabajo de investigación se ha determinado como fuentes primarias la observación en las instalaciones del organismo y la información recolectada por medio de la encuesta de los funcionarios y colaboradores de la Secretaría de Paz y cultura Ciudadana en el instrumento diseñado por las autoras para tal fin. Para realizar la recolección de la información se ha determinado realizar una encuesta “Ad hoc” que estará compuesta de preguntas cerradas y se compartirá por medio del formato Google Forms (ver anexo 1).

1.7.3.2 Fuentes secundarias. Se tomaron como fuentes secundarias documentos físicos e información contenida en el sitio web de la Alcaldía de Santiago de Cali, y las bases consultadas por internet y literatura relacionada.

1.7.4 Tratamiento de la información. Para tratar la información se realizaron los siguientes procedimientos:

1.7.4.1 Diagnóstico D.O.F.A. Para la propuesta de mejora de los procesos de atención oportuna PQRSD para el organismo Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de la alcaldía de Santiago de Cali, se ha elegido la matriz DOFA como elemento que permite el diagnóstico del trabajo; ya que, es una herramienta analítica que se puede trabajar con toda la información que posee la organización, útil para examinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

1.7.4.2 Técnicas estadísticas. Se realizó la determinación de las Variables teniendo en cuenta el proceso de atención y gestión de PQRSD dentro de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudad de Santiago de Cali, definiendo como variables dependientes el número de fallos y tiempo de respuesta en los casos asociadas con las variables del número de PQRSD ingresadas, número de PQRS contestadas y número de PQRSD sin contestar: Las variables independientes: el talento humano de la entidad, Área Administrativa encargada del proceso, la plataforma (Sistema de Gestión Documental Orfeo), la población sujeto del proceso, PQRSD recibidas por parte de los ciudadanos, Calidad del servicio. Estas variables están enmarcadas bajo los criterios definidos por Artículos 2. 23 y 74 de la Constitución Política, Artículo 32 del Decreto 2150 de 1995, Artículo 5, 6,7 del Código Contencioso Administrativo, Ley 190 de 1995, Ley 962 de 2005, Ley 1437 de 2011 Art. 13 al 33, Decreto 1151 de 2008 y la Ley 1712 de 2014 ley de Transparencia y del Derecho al Acceso de la Información.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Se realiza el diagnóstico de la prestación del servicio de la PQRSD en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, para buscar las posibles causas que afectan la atención oportuna de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias ingresadas por los ciudadanos a través del Sistema de Gestión Documental Orfeo.

2.1 ANÁLISIS INTERNO

Cali fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar y el ejercicio del poder ejecutivo de la región ha pasado por las figuras de alcaldes, gobernadores, tenientes y cabildos. Siendo el alcalde de Cali la máxima autoridad administrativa y política del Distrito de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, cuyo primer mandatario fue Pedro de Ayala, designado como alcalde por Belalcázar tras la fundación de la Villa de Santiago de Cali.

A partir de 1988 el poder ejecutivo deposita en un solo individuo, que se denomina alcalde del Municipio de Santiago de Cali y es electo popularmente con el sistema de mayoría simple, para un periodo de cuatro años sin reelección inmediata. Su mandato comienza el 1º de enero siguiente al año siguiente de las elecciones locales de Cali.

La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana hace parte de las (8) ocho secretarías de la Alcaldía de Cali que no funcionan en las instalaciones del Centro Administrativo Municipal, CAM (ver imagen 1).

Imagen 1. Sede principal Alcaldía Distrital de Santiago de Cali - Av. 2 Norte No. 10 -70, Cali, Valle del Cauca.



Fuente: (Villegas, 2007)

Imagen 2. Mapa ubicación CAM



Fuente: (Google Maps, 2020)

La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana funciona en las cercanías del CAM con ubicación en la Calle 14^N # 6^N – 23.

Imagen 3. Sede Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana - Calle 14^N # 6^N – 23.



Fuente: (Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, 2020)

De conformidad con el Decreto 0516 de septiembre 28 de 2016 "*Por el cual se determina la estructura de la Administración Central y las funciones de sus dependencias*" (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016, p. 1) e inicia la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana la cual comienza a ejercer sus labores el 01 de enero de 2017, como el organismo encargado de diseñar e implementar políticas, programas y proyectos que permitan la prevención de la violencia, la resolución pacífica de conflictos, la promoción y protección de los derechos humanos y el fomento de una cultura y pedagogía de paz y reconciliación.

Funciones generales de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana:

- Elaborar e Impartir lineamientos para la prevención de la violencia y el fomento de la cultura ciudadana.
- Liderar la formulación, implementación y evaluación de las estrategias para la prevención de la violencia y el fomento de la cultura ciudadana.

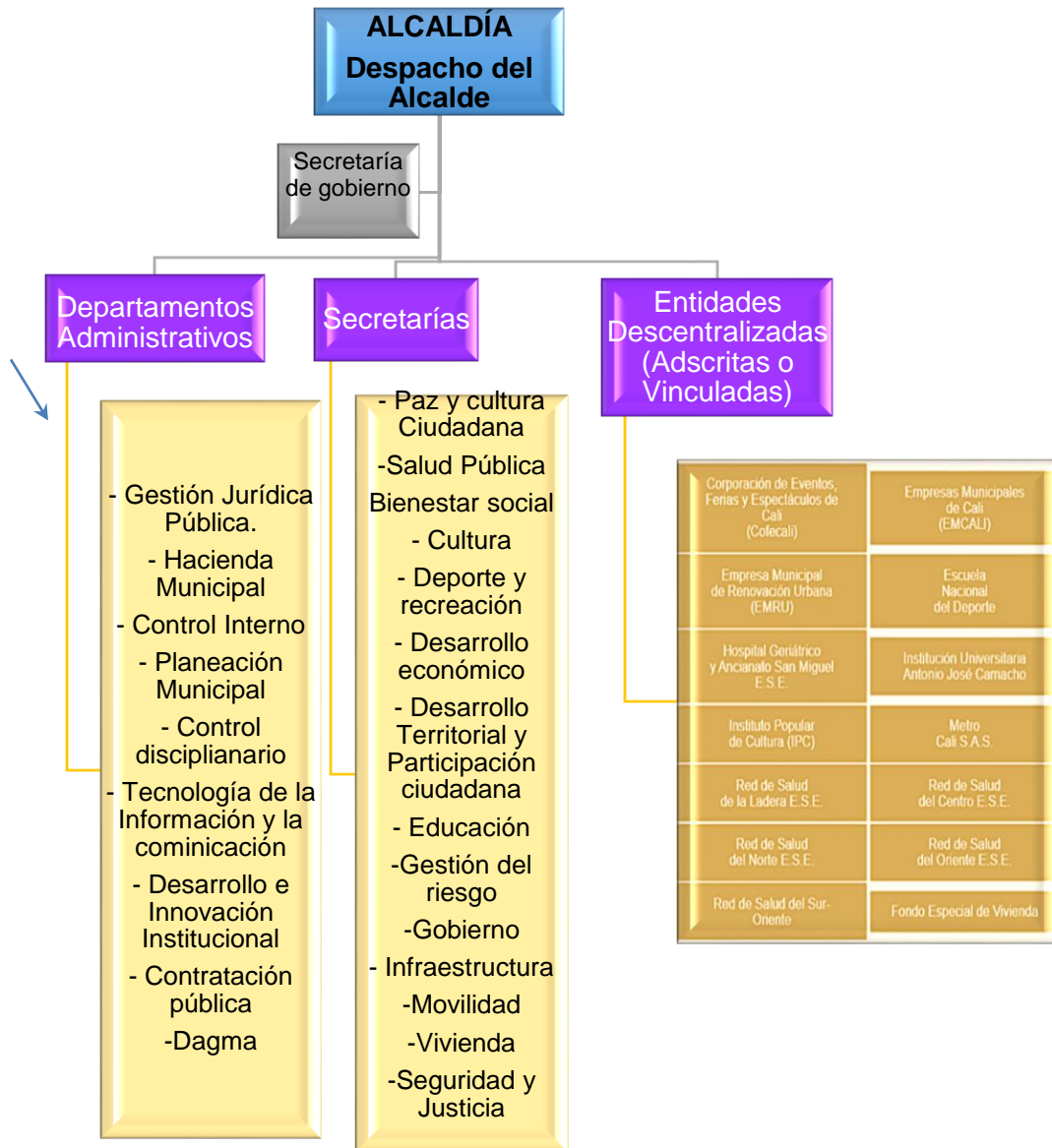
- Coordinar espacios intersectoriales e interinstitucionales para el desarrollo de factores protectores frente a la violencia en territorios vulnerables.
- Orientar estrategias pedagógicas para el fortalecimiento de una cultura de paz y la implementación de mecanismos de justicia comunitaria y resolución de conflictos en equidad.
- Liderar la formulación e implementación de la política pública de derechos humanos con acciones de promoción y prevención.
- Liderar procesos de reconciliación comunitaria y reconstrucción de la memoria histórica.
- Orientar los procesos de reintegración de la población desmovilizada y desvinculada del conflicto armado en el Municipio de Santiago de Cali.
- Coordinar espacios intersectoriales e interinstitucionales para el desarrollo de estrategias de corresponsabilidad y cooperación para la consolidación de la paz territorial en el Municipio de Santiago de Cali.
- Coordinar procesos de investigación, análisis y gestión del conocimiento relacionados con la prevención de la violencia, la cultura ciudadana, la protección de los derechos humanos y la construcción de paz.
- Coordinar la gestión de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.
- Desarrollar las demás funciones y negocios que le sean asignadas acordes con su competencia.

2.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.2.1 Identificación de la estructura. El organigrama es la gráfica a través de la cual se puede conocer la estructura de la entidad. Con la reforma administrativa, adoptada a través del Decreto 516 de 2016, la Administración Central Municipal de Santiago de Cali está compuesta por 24 Organismos: nueve (9) Departamentos y quince (15) Secretarías.

En la figura 1 se presenta el organigrama de la Alcaldía de Santiago de Cali, de acuerdo con el Decreto 0516 de 2016 y en la figura 2 se presenta el organigrama de la Secretaría.

Figura 1. Organigrama de la Alcaldía de Santiago de Cali.



Fuente: Las autoras.

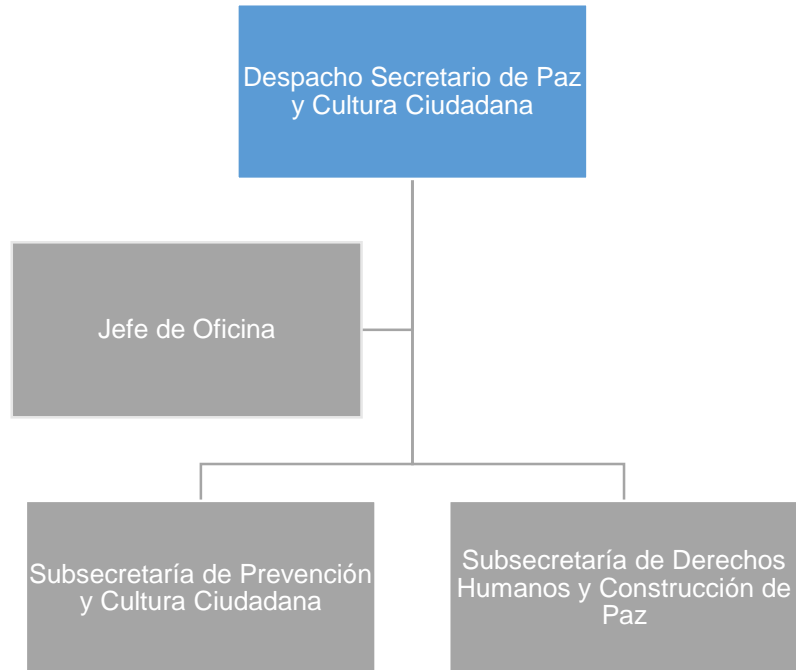
Descripción e Interrelación de las Áreas Funcionales de las Empresas:

Estructura:

- Despacho del secretario
- Subsecretaría de Prevención y Cultura Ciudadana
- Subsecretaría de Derechos Humanos y Construcción de Paz

- Unidad de Apoyo a la Gestión

Figura 2. Organigrama de Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana



Fuente: Las autoras

Funciones de la Subsecretaría de Prevención y Cultura Ciudadana.

- Desarrollar políticas, planes y proyectos para la prevención de la violencia en el Municipio de Santiago de Cali, y verificar su cumplimiento.
- Coordinar programas intersectoriales e interinstitucionales que permitan la Intervención en territorios, para la prevención de la vinculación de jóvenes en alto riesgo a escenarios de violencia, a través de pedagogía para la no violencia, pedagogía para la paz, construcción de proyectos de vida, entre otros.
- Desarrollar procesos sociales, de gestión comunitaria y corresponsabilidad ciudadana orientados a prevenir y transformar escenarios de violencia.
- Realizar campañas de pedagogía y cultura de Paz.
- Consolidar el desarrollo de mecanismos de justicia comunitaria que permitan la autogestión y autorregulación de las comunidades.

- Ejecutar la política de cultura ciudadana en coordinación con los demás actores inherentes al proceso.
- Consolidar el desarrollo de acciones de movilización social, iniciativas ciudadanas y voluntariados sociales que promuevan cultura ciudadana.
- Realizar acciones de formación ciudadana y educación para la paz.
- Realizar investigación, análisis y gestión del conocimiento relacionado con la prevención de la violencia y la cultura ciudadana.
- Desarrollar las demás funciones y negocios que le sean asignados acordes con su competencia

Funciones de la Subsecretaría de Derechos Humanos y Construcción de Paz.

- Desarrollar planes, programas y proyectos de cooperación y corresponsabilidad frente a la reintegración y reconciliación en el Municipio de Santiago de Cali, y verificar su cumplimiento.
- Realizar intervenciones en territorios receptores de población desmovilizada en proceso de reintegración en el Municipio de Santiago de Cali.
- Ejecutar acciones, procesos y recursos relacionados con iniciativas de reconciliación en territorios donde convergen víctimas, desmovilizados y población vulnerable.
- Diseñar la política pública municipal integral de prevención de violaciones y protección de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario, e implementarla en articulación con los demás actores inherentes al proceso, verificando su cumplimiento.
- Coordinar y realizar actividades y procesos de prevención de violaciones y protección de los derechos Humanos, así como el acompañamiento e intervención de afectaciones a la vida, la libertad y la integridad.
- Aplicar medidas de prevención que garanticen el goce efectivo de derechos, en articulación con los demás actores inherentes al proceso.

- Desarrollar estrategias de corresponsabilidad y cooperación tendientes a la protección de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario, dando cumplimiento a disposiciones de ley.
- Desarrollar estrategias de corresponsabilidad y cooperación en temas de reconciliación.
- Desarrollar estrategias para la construcción colectiva de la memoria histórica tanto del conflicto armado como de las dinámicas de violencia del Municipio de Santiago de Cali.
- Implementar las directrices impartidas por los entes nacionales en temas de paz en el territorio.
- Realizar investigación, análisis y gestión del conocimiento relacionado con la protección de los derechos humanos y la construcción de paz
- Desarrollar las demás funciones y negocios que le sean asignados acordes con su competencia.

Funciones de las Unidades de Apoyo a la Gestión.

Las Unidades de Apoyo a la Gestión son dependencias creadas al interior de la estructura de aquellos organismos que por su complejidad o necesidad institucional así lo requieran, dependen directamente del respectivo Secretario de Despacho, Director de Departamento Administrativo, y tienen por función centralizar, coordinar y administrar la gestión que atañe a cada organismo, en los siguientes aspectos:

- La asesoría Jurídica.
- La defensa judicial y extrajudicial.
- La gestión del talento humano.
- Los trámites y servicios administrativos.
- La atención al ciudadano, sin perjuicio del deber que tiene cada servidor público de atender los ciudadanos.
- La rendición de cuentas.
- Los sistemas de gestión y control integrados.

- Los procesos y procedimientos.
- La gestión documental.
- La administración de los bienes muebles e inmuebles.
- La adquisición de bienes y servicios.
- La contratación de obra pública o su mantenimiento.
- La supervisión e interventoría contractual.
- La elaboración y administración del presupuesto.
- La ordenación del gasto.
- El manejo financiero, contable y presupuestal.
- El manejo y administración de cajas menores.
- La coordinación y seguimiento a requerimientos y peticiones de órganos de control.
- La atención de visitas administrativas de órganos de control.
- El cumplimiento y seguimiento a los compromisos y planes de mejoramiento suscritos con órganos de control.
- La adquisición de bienes y servicios relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- La gestión del uso y aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- La formulación, la implementación, el seguimiento y la evaluación del componente de cada organismo que corresponda a los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, y demás instrumentos de planificación.
- La formulación, la inscripción, el seguimiento, la ejecución y el control de los proyectos de inversión del organismo.
- La producción de información estadística y geográfica.
- La ejecución de los recursos de inversión y funcionamiento que le sean asignados al organismo.
- La divulgación de los temas inherentes al organismo.
- La atención de los medios de comunicación.

- La planeación, ejecución y seguimiento de las intervenciones en el territorio.
- Los demás negocios que en razón de su naturaleza le sean asignados por el alcalde o el jefe del respectivo organismo.

2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.3.1 Misión. Generar las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales, a través de la planificación del desarrollo económico, social, ambiental y del territorio y, de la administración efectiva de los recursos, propiciando la participación ciudadana en la gestión pública, el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales y la convivencia pacífica de sus habitantes, con el fin de mejorar su calidad de vida. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2020)

2.3.2 Visión. Para el año 2027 el municipio de Santiago de Cali será un territorio reconocido a nivel nacional e internacional como el municipio líder en la integración social, económica y cultural de su población, habiendo logrado reducir sustancialmente sus brechas sociales, a través de un desarrollo incluyente, sostenido, participativo y transparente en su gestión pública. Soportando dicho desarrollo en su papel de principal polo de desarrollo económico y social de la ciudad - región, en el uso eficiente de sus recursos naturales y de su infraestructura de servicios, en la dinámica de su riqueza socio-cultural urbana y rural, en la competitividad de sus propuestas artísticas, culturales y deportivas, en la integración de su diversidad étnica, en la fortaleza estructurante de su sector académico, en el esfuerzo articulado de su sector empresarial y en el diálogo permanente entre la ciudadanía y la administración, para la construcción constante de la paz y convivencia en su territorio. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2020)

En el marco de esta visión de desarrollo, Santiago de Cali se consolidará como un territorio incluyente, líder, innovador, que le apuesta al bienestar de su población como motor principal y centro de sus decisiones; priorizando el talento, la disciplina, el trabajo, la dedicación, la honestidad, la cultura ciudadana y el desarrollo de los aspectos propios de su diversidad multicultural y pluriétnica; facilitando las

condiciones para la generación de ingresos que permitan mejorar las condiciones de vida de todos sus habitantes y la competitividad de la ciudad.

Convirtiéndose en modelo de política social en el país, promoviendo la construcción de entornos y estilos de vida saludables que conlleven a una mejor calidad de vida de su población; destacándose por el liderazgo en la adopción, formulación y adaptación de políticas públicas con plena participación de la población, diferentes sectores y actores que inciden de manera favorable y potente sobre la salud, la educación, la cultura, el deporte, el bienestar social y la calidad de vida de los ciudadanos. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2020)

Propendiendo por un ordenamiento territorial sostenible que dinamice las diferentes zonas de la ciudad, facilitando el crecimiento sostenible, e incluyendo su ruralidad bajo criterios de sustentabilidad y sostenibilidad ambiental, humana, económica y equidad social; en el cual los sistemas establecidos en su Plan de Ordenamiento Territorial - espacio público, equipamientos, servicios públicos y movilidad- se desarrollen sobre la lógica de la eficiencia, responsabilidad ambiental, equidad, competitividad y disfrute de sus habitantes, fortaleciendo el concepto de espacio público y de uso compartido de la ciudad, con un sistema de movilidad, donde se respete el peatón y tenga prioridad el transporte público y los medios alternativos sobre el automóvil particular. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2020)

Consolidando la relación de Santiago de Cali con sus municipios vecinos, convirtiéndose en la ciudad líder de la región de la cuenca del Pacífico con centro de actividades de alcance subnacional, nacional e internacional, con un propósito que permitirá aprovechar sus ventajas económicas comparativas identificando y favoreciendo acciones sobre el territorio que impulsen su competitividad. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2020)

2.3.3 Objetivos estratégicos de la Alcaldía de Santiago de Cali.

La Política de Calidad se establece por objetivos para asegurar su cumplimiento. La Alta Dirección aprobó los siguientes:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la oportunidad en la prestación de servicios públicos y sociales.
- Mejorar los ingresos tributarios.
- Mejorar el desempeño laboral del Talento Humano.
- Mejorar el desempeño de los procesos.
- Mejorar la infraestructura física de la entidad.
- Mejorar la infraestructura tecnológica y las comunicaciones.
- Mejorar la participación ciudadana.

Gestión ética: La Administración del Municipio de Santiago de Cali, promulgo el Decreto N° 411.0.20.0252 del 29 de abril de 2016 por medio del cual adoptó la Política de Gestión Ética que contiene la declaración de principios, valores y directrices éticas, con el fin de difundir en el contexto organizacional, el establecimiento de relaciones ecuanimes, respetuosas y diáfanos entre los servidores públicos y todos sus grupos de interés.

2.3.4 Principios y valores.

Principios Éticos:

- La protección de los derechos humanos es deber de la Función pública.
- Las personas son libres, iguales y tienen derecho a vivir dignamente.
- El interés general prima sobre el particular.
- La autonomía Municipal es un imperativo del Gobierno Local.
- Las personas tienen derecho a participar en las decisiones que los afectan.

- La familia, la niñez, la juventud y la población vulnerable tienen especial atención en las políticas Municipales.
- La equidad de género y la inclusión social hacen parte de la política social municipal.
- La diversidad étnica y cultural son riqueza y patrimonio social reconocido y protegido.
- La protección y conservación de los bienes públicos y del patrimonio cultural y natural es responsabilidad pública.
- El capital más valioso de la entidad es su talento humano.
- La finalidad de la función pública es el servicio con calidad a la ciudadanía.
- Todo ser humano tiene los mismos derechos, independiente de sus particularidades.
- Quien administra recursos públicos rinde cuentas a la sociedad sobre la utilización y los resultados de su gestión.

Valores Éticos:

Integridad: Coherencia entre el pensamiento, la palabra y la acción. Está relacionado con el acuerdo entre lo que un servidor público hace, dice y actúa, a partir de los valores que promulga defender.

Los funcionarios de la entidad rechazarán toda conducta que atente contra la dignidad, bienestar e intereses del constituyente primario

Compromiso: Obligación contraída, palabra dada, fe empeñada. Ser fiel a sus convicciones y eficiente en el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

Los funcionarios de la administración sienten y asumen como propios los objetivos institucionales, actuando con disposición permanente para el logro de metas y superando los obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos.

Imparcialidad: Promueve la toma de decisiones basada en criterios objetivos; supone la elección de las mejores opciones para conseguir los mejores servicios o

propuestas a favor de la comunidad. En la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, los funcionarios actúan en la toma de decisiones sin preferencias, ni prejuicios que les impidan proceder con rectitud frente a personas o hechos.

Inclusión: Posibilitar a la población el acceso a bienes básicos y servicios, a los mercados de trabajo y protección social, a mecanismos participativos y al ejercicio de derechos humanos, políticos y civiles, en condiciones de equidad. Los funcionarios de la Administración conciben a Santiago de Cali como una ciudad democrática reconociendo que la diversidad es la fuerza colectiva reflejada en las experiencias, capacidades, talentos, perspectivas y culturas de su gente, por ello reconocen con plenitud sus derechos y deberes, sin diferencias de ninguna índole, sin pretextos de ningún orden, sin matices ni distinciones de credo, filiación o etnia.

Respeto: Es el valor que atañe a la atención, consideración y el reconocimiento de la legitimidad de todos los seres que nos rodean. Reconocimiento de la legitimidad de todos los seres que nos rodean. En la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali reconocen y valoran la dignidad del ser humano como el sagrado cuidado de las personas y su derecho a construir proyectos significativos de vida, por lo cual escuchan, comprenden y aceptan los sentimientos del otro, reconociendo sus cualidades y necesidades. De igual manera reconocen y valoran el medioambiente natural, social y cultural que les rodea.

Servicio: Función o prestación desempeñada por quienes están empleados para satisfacer las necesidades del público.

Los funcionarios de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, prestan de forma ejemplar sus funciones, suministrando y comunicando por medio de la rendición de cuentas el manejo de los bienes públicos con información confiable, íntegra y oportuna.

Transparencia: Comportamiento claro, evidente, que no deja dudas y que no presenta ambigüedad. Dar a conocer el proceso y los resultados de la gestión en

forma clara, veraz y oportuna. Los funcionarios de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali suministran, sustentan y comunican las actuaciones rindiendo cuentas de la gestión y manejando los bienes públicos con información confiable, íntegra y oportuna. Esto lo hacen desde su responsabilidad y bajo las condiciones legales establecidas.

2.3.5 Componente estratégico de la Alcaldía de Santiago de Cali. El

Modelo de Operación por Procesos - MOP de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, se encuentra actualizada hasta el día 31 de agosto de 2020, con la información suministrada por los Organismos de la entidad. A la fecha el MOP se encuentra conformado por: 10 Macroprocesos; 39 Procesos, 115 Subprocesos, 735 Procedimientos, 1912 Documentos Internos y Externos, 1343 Registros Internos y Externos. La información se encuentra organizada de la siguiente manera: Carpetas principales:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Misionales
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Control

2.3.6 Plan de desarrollo. Es la hoja de ruta que promueve el desarrollo social en un determinado territorio, en este caso el Municipio de Santiago de Cali. De esta manera, se establecen las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población que vive en el municipio con el objetivo de mejorar la calidad de vida de todos los residentes en la ciudad. Con el compromiso de sacar adelante los proyectos que conviertan a Cali en una ciudad inteligente, solidaria, sustentable e incluyente, el alcalde de Santiago de Cali, Jorge Iván Ospina, sancionó y adoptó el Acuerdo 477 de 2020, que contiene el Plan de Desarrollo Distrital ‘Cali Unida por la Vida’.

‘Cali Unidad por la Vida’ es el primer Plan de Desarrollo Distrital adoptado en el Municipio. El documento consta de cuatro dimensiones, 18 ejes estratégicos, 70 programas y 57 proyectos, mediante los cuales se movilizarán recursos por \$18.1 billones durante la actual Administración. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2020)

2.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIAGNÓSTICO

La encuesta se aplicó a los doce (12) colaboradores que hacen parte del proceso de atención a las PQRSD que se lleva actualmente dentro del área Administrativa de la Unidad de Apoyo a la Gestión de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.

Cuadro 1. Ficha técnica de la encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
NOMBRE DE LA ENCUESTA	Plan de mejoramiento del proceso de atención oportuna PQRSD para el organismo secretaría de paz y cultura ciudadana de la alcaldía de Santiago de Cali
TIPO DE ENCUESTA	Directo – personal.
POBLACIÓN OBJETIVO	Colaboradores del equipo de Atención PQRSD del área Administrativa de la Unidad de Apoyo a la Gestión de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana

LUGAR DE APLICACIÓN	Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, ubicada en la calle 14 N# 6N-23
MEDIOS DE RECEPCIÓN	Formato Google Forms
CANTIDAD DE ENCUESTAS APLICADAS	12
MEDIO DE APLICACIÓN	Canal virtual
RANGO DE FECHA DE APLICACIÓN	Agosto de 2020
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Obtener conocimiento de cada uno de los integrantes del equipo de atención frente al proceso que se sigue en la actualidad al interior de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana organismo.

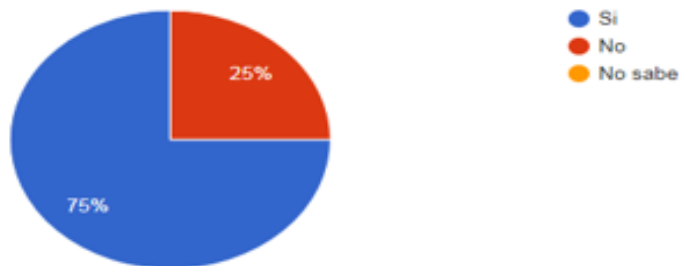
Fuente: Las autoras

2.4.1 Análisis encuesta. A continuación, se presenta el resultado y respectivo análisis de las respuestas obtenidas al aplicar el instrumento a los integrantes que hacen parte del proceso de atención a las PQRSD, con el fin de tener conocimiento de la opinión de cada uno de los integrantes frente al proceso que se sigue en la actualidad al interior del organismo.

Después de realizar la encuesta a través del canal virtual, se identificó que las personas así tengan dudas o inquietudes frente al proceso en que participan, se sienten cohibidas de expresarlo, así sea que el instrumento esté diseñado para salvaguardar el anonimato, como se les explicó previo a la dispersión del instrumento por el canal virtual. Lo anterior dado que varios de los encuestados se acercaron a la autora del instrumento y le expusieron sus dudas y temores por el desconocimiento de temas que deberían estar claros para cada uno de los colaboradores que hacen parte del equipo conformado para la atención de las PQRSD al interior de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.

Ante la primera pregunta, el 75% de los encuestados, manifestó que el organismo si cuenta con políticas y procedimientos internos que guíen la atención de las PQRSD, mientras el 25% indicó que no existen (ver gráfica 1).

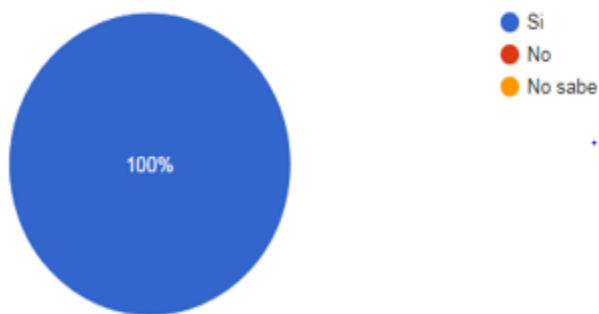
Gráfica 1. Resultados de la pregunta ¿La Secretaría de Paz y Cultura cuenta con políticas y procedimientos internos que guíen las PQRSD?



Fuente: Las autoras.

El 100% de los encuestados indicó que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana cuenta con un seguimiento y control a las PQRSD que ingresan al organismo (ver gráfica 2).

Gráfica 2. ¿La secretaria de Paz y Cultura Ciudadana cuenta con un seguimiento y control a las PQRSD que ingresan al organismo?

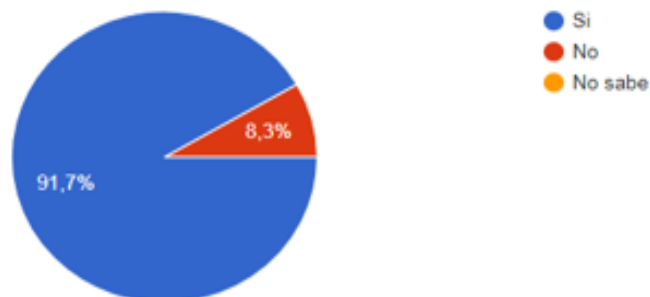


Fuente: Las autoras.

Frente a la pregunta que buscaba conocer el nivel de capacitación al personal, el 91.7 contestaron que si existen acciones encaminadas a que los encargados sean

más competentes en la atención de las PQRSD, mientras que un (1) encuestado equivalente al 8.3% indicó que no existen acciones (ver gráfica 3).

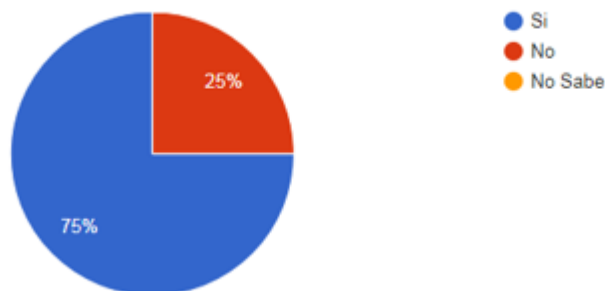
Gráfica 3. ¿Considera usted que existen acciones en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana encaminadas a que los encargados de la atención a la PQRSD sean más competentes?



Fuente: Las autoras.

El 75% de los encuestados indicaron que si existen dificultades en la comunicación interna frente a la atención de las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, mientras que el 25% indico que no existen dificultades en la comunicación. Este resultado es importante en el desarrollo de la propuesta de mejora al proceso (ver gráfica 4).

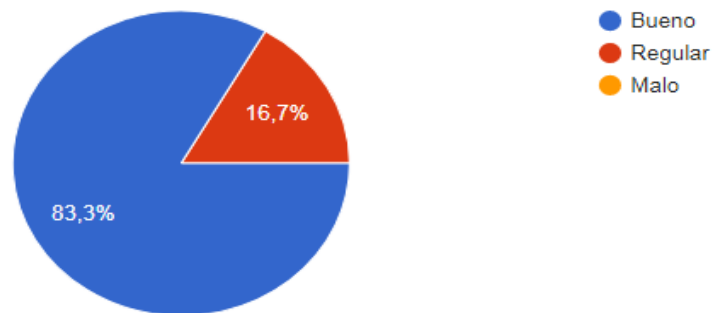
Gráfica 4. ¿Considera usted que existen dificultades en la comunicación interna frente a la atención de las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?



Fuente: Las autoras.

El 83.3% de los encuestados calificó el proceso de atención de las PQRSD como bueno, mientras que dos (2) encuestados con un equivalente al 16.7% calificó como regular el proceso. Estas repuestas se tendrán en cuenta al momento de estructurar la propuesta de mejora (ver gráfica 5).

Gráfica 5. ¿Cómo califica usted el proceso de atención de las PQRSD establecido anteriormente dentro de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?



Fuente: Las autoras.

Las respuestas obtenidas en la pregunta No. 6, son interesantes porque se empieza a vislumbrar causas que dan indicios que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, debe revisar y ajustar su proceso de atención a las PQRSD, toda vez que para el 47.7%, se presenta demora en el trámite de firma de la PQRSD, para el 25% No existe claridad de quien atiende la PQRSD, y para el 18.7% existen trámites internos que demoran la decisión se quien atiende la PQRSD, mientras que sólo para dos (2) de los doce(12) encuestados, siempre se sabe quién responde (ver gráfica 6)

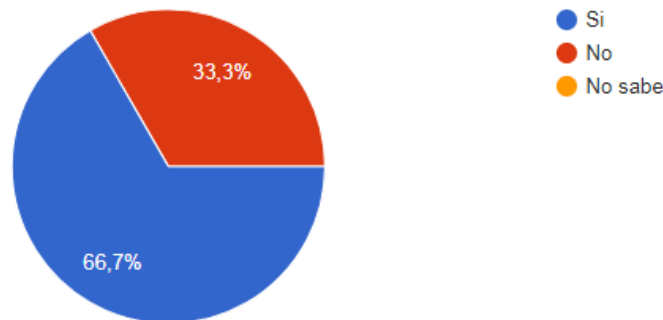
Gráfica 6. ¿Cuándo ingresa una PQRSD a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, considera usted que se puede presentar alguna de estas situaciones?



Fuente: Las autoras.

Para el 83.3% de los encuestados es claro el rol que desempeña cada una de las personas que intervienen en el proceso de atención a las PQRSD, mientras que para el 16.7%, no es claro el rol de cada persona (ver gráfica 7).

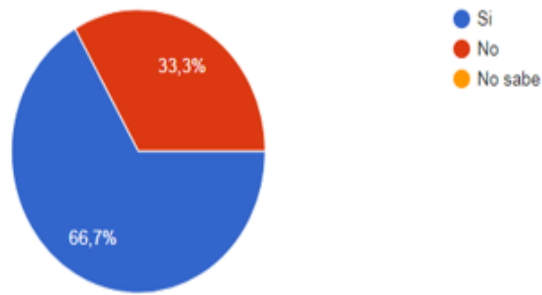
Gráfica 7. ¿Considera usted que es claro el rol de cada persona que interviene en el proceso de atención a las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?



Fuente: Las autoras.

El 66.7% de las personas encuestadas manifestó que conoce el total de las personas que intervienen en el proceso de atención de las PQRSD, mientras que el 33.3% indicó que no sabe (ver gráfica 8).

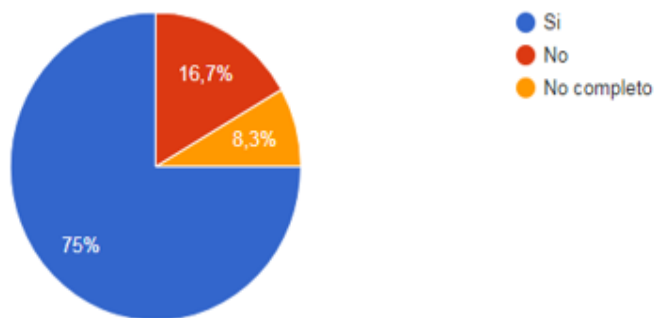
Gráfica 8. ¿Sabe usted cuántas personas intervienen en el proceso de atención a las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?



Fuente: Las autoras.

El 75% de los encuestados manifestó que conoce el procedimiento para la atención de las PQRSD de principio a fin, mientras que para el 19.7% no lo conoce y un 8.3% indicó que no lo conoce completamente. Estas respuestas permiten inferir que se requiere capacitar a todo el equipo frente al proceso en el cual están participando (ver gráfica 9).

Gráfica 9. ¿Conoce usted el procedimiento para atención a las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de principio a fin?

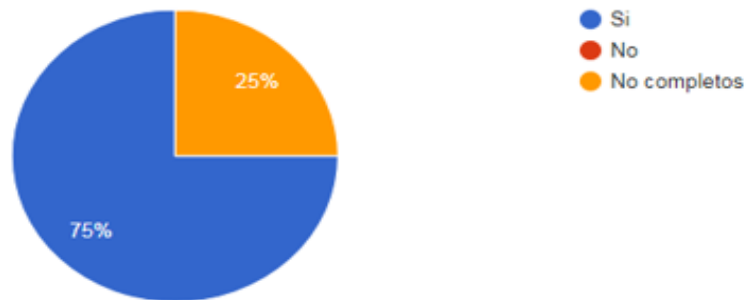


Fuente: Las autoras.

Frente a la pregunta No. 10 ¿Conoce usted los tiempos de respuesta normativos asignados a cada tipo de PQRSD que ingresa a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?, el 75% equivalente a 9 personas de las doce (12) encuestadas, indicaron que si conocen los tiempos establecidos en la ley frente a las respuestas de las PQRSD, mientras que el 25%, indico que no los conocía completamente, ante lo cual debe revisarse este aspecto por parte de la Secretaría de Paz y Cultura

Ciudadana, toda vez que es de suma importancia que todo el equipo tenga conocimiento exacto de los tiempos, para que coadyuve en el control que debe realizar el organismo a este tema (ver gráfica 10).

Gráfica 10. ¿Conoce usted los tiempos de respuesta normativos asignados a cada tipo de PQRSD que ingresa a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?



Fuente: Las autoras.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO)

2.5.1 Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio). Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (Serna, 2010).

Cuadro 2. Matriz POAM - Factor Político

VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto
POLÍTICO					
Legislación	Art. 23 constitución de Política de Colombia. Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución.	Los entes territoriales se ven obligados a recibir peticiones por parte de los ciudadanos y darle oportuna respuesta so pena de incurrir en sanciones Disciplinarias.	Oportunidad	Alto	Alto
Cambios de Gobierno	La ley 1993 de 2018 que elevo a la capital del Valle del Cauca, Santiago de Cali, a la categoría de Distrito especial	La nueva Administración se ve avocada a afrontar profundos cambios en los 2.1 millones de habitantes de la ciudad	Amenaza	Medio	Medio
Credibilidad en las instituciones	Las entidades deben tener credibilidad, con base en la eficiencia, eficacia y el rendimiento de resultados oportunos.	Los ciudadanos cada día sienten más desconfianza de las instituciones, por los constantes actos de corrupción conocidos públicamente.	Amenaza	Alto	Alto

VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto
POLÍTICO					
Participación Ciudadana	Ley 143 de 1994. Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana	Establece las normas fundamentales por las que se regirá la participación democrática de las organizaciones civiles. La regulación de estos mecanismos no impedirá el desarrollo de otras formas de participación ciudadana en la vida política, económica, social, cultural, universitaria, sindical o gremial del país ni el ejercicio de otros derechos políticos no mencionados en esta ley	Oportunidad	Alto	Alto

Fuente: Las autoras tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Cuadro 3. Matriz POAM –Factor Económico

ECONÓMICO					
Desempleo	<p>La tasa de desempleo en Cali para el segundo trimestre de 2020 fue de 27,7% con 344 mil caleños desempleados. El desempleo registró un crecimiento de 15,1 puntos porcentuales respecto al mismo trimestre en 2019, es decir, que producto de la pandemia 164 mil personas ingresaron a la población desocupada</p>	<p>En Cali, el desempleo afecta principalmente a los jóvenes de la ciudad. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo (2019), en el año 2018, la tasa de desempleo para las personas entre 18 a 28 años fue de 18%.</p>	Amenaza	Alto	Alto
Responsabilidad Social	<p>un programa social es una iniciativa destinada a mejorar las condiciones de vida de una población. Se entiende que un programa de este tipo está orientado a la totalidad de la sociedad o, al menos, a un sector importante que tiene ciertas necesidades aún no satisfechas.</p>	<p>Posible falta de continuidad de algunos programas sociales, adelantados en la vigencia 2016-2019, por cambio en el direccionamiento estratégico</p>	Amenaza	Alto	Alto

ECONÓMICO					
Inflación	El fenómeno de la inflación se define como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. Vamos a dejar un poco la simpleza conceptual para explicar cómo este fenómeno puede llegar a producir resultados muy dañinos para la economía en general y el desarrollo de un país.	la inflación es un proceso de la economía que provoca un desequilibrio entre la demanda y la producción, que implica un aumento del nivel de precios en los productos y servicios.	Amenaza	Alto	Alto

Fuente: Las autoras tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Cuadro 4. Matriz POAM –Factor Social

SOCIAL					
Inseguridad	La inseguridad social es una situación que se observa en nuestra realidad y cuyos indicadores son en primer término: los robos, los asaltos, las violaciones, los secuestros, los homicidios, las drogas, el terrorismo, el pandillaje entre otros, llamadas conductas desviadas y por las cuales la ciudadanía da respuestas.	En diciembre de 2019 la percepción de inseguridad en Cali es generalizada y así lo ratifican las cifras del Observatorio de Políticas Públicas del Icesi, Polis, que advierten que el 64 % de los habitantes de la ciudad se sienten inseguros.	Amenaza	Alto	Alto
Demografía	Estudio estadístico de las poblaciones humanas según su estado y distribución en un momento determinado o según su evolución histórica.	Según información Tomada del Documento Cali en cifras 2018-2019, se estima en el año 2020 una población estimada para la ciudad de Cali de 2,496,442.	Oportunidad	Medio	Medio

Fuente: Las autoras tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Cuadro 5. Matriz POAM –Factor Geográfico

GEOGRÁFICO					
Ubicación Geográfica	Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país. A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana esta sobre el costado occidental del río.	Los ciudadanos cuentan con una Alcaldía ubicada en el centro de la ciudad, lo cual permite acercarse más fácilmente a sus instalaciones.	Oportunidad	Medio	Medio

Fuente: Las autoras tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Cuadro 6. Calificación POAM.

CALIFICACIÓN POAM		
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES POLITICOS	-13	18
FACTORES ECONÓMICOS	-27	0
FACTORES SOCIALES	-9	4
FACTORES TECNOLÓGICOS	-6	9
FACTORES GEOGRÁFICOS	0	4
TOTALES	-55	35
PROMEDIOS	-7.857142857	7

Fuente: Las autoras tomado a partir de (Muñoz Bonilla, 2019).

Realizado el análisis de las oportunidades y amenazas alrededor de la Alcaldía de Santiago de Cali, se puede observar que dada la naturaleza de entidad pública del Estado presenta oportunidades, pero a su vez se ve amenazada por factores externos, además de riesgos por la inadecuada prestación de los servicios inherentes a su función pública. De igual manera, se pudo observar que la normatividad existente y la participación ciudadana son las oportunidades más significativas de acción por parte de la entidad, mientras que la credibilidad en las instituciones, la Inseguridad, el desempleo y la comunicación digital constituyen amenazas significativas.

2.5.2 Matriz PCI (Perfil de Capacidad Institucional) de las competencias distintivas. Según Serna (2010), el perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La Capacidad Directiva.
2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo).
3. La Capacidad Financiera.
4. La Capacidad Tecnológica (Producción).
5. La Capacidad del Talento Humano.

En el Cuadro 7 se presenta la matriz PCI:

Cuadro 7. Perfil de Capacidad Institucional (PCI).

INDICADOR DE RIESGO	FACTOR	TIPO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO			
			A	M	B	A	M	B	A	M	B	
3	Imagen corporativa, responsabilidad social	DIRECTIVA				X						X
4	Uso de planes estratégicos	DIRECTIVA					X			X		
-1	Evaluación y pronósticos del medio	DIRECTIVA			X							X
6	Velocidad de respuesta ante situaciones cambiantes	DIRECTIVA				X				X		
-2	Flexibilidad de la estructura organizacional	DIRECTIVA		X								X

-9	Comunicación y control de conducción	DIRECTIVA	X						X		
4	Orientación y compromiso organizacional	DIRECTIVA					X			X	
-9	Habilidad de reclutamiento y retención del recurso humano	DIRECTIVA	X						X		
1	Iniciativa ante la competencia	DIRECTIVA						X			X
4	Otras capacidades directivas	DIRECTIVA					X			X	
4	Fuerza del servicio o producto, calidad, exclusividad	MERCADEO					X			X	
-9	Fidelización y lealtad del cliente	MERCADEO	X						X		
0	Participación de mercado	MERCADEO									
0	Bajos costos de distribución y ventas	MERCADEO									
0	Uso del ciclo de vida del producto	MERCADEO									
4	Inversión en I&D para desarrollo y mejoramiento de productos o servicios	MERCADEO					X			X	
0	Estrategias de distribución (domicilios)	MERCADEO									
2	Canales virtuales de venta o contacto con los clientes	MERCADEO					X				X
4	Canal de proveedores estable	MERCADEO					X			X	
0	Portafolio de productos	MERCADEO									
2	Publicidad	MERCADEO					X				X
0	Otras capacidades de mercadeo	MERCADEO									
-1	Acceso a capital cuando se requiere	FINANCIERA			X						X

1	Grado de disponibilidad de utilización de la capacidad de endeudamiento	FINANCIERA							X			X
1	Facilidad para salir del mercado	FINANCIERA							X			X
0	Grado de rentabilidad y retorno de la inversión	FINANCIERA										
4	Grado de liquidez, fondos internos disponibles.	FINANCIERA						X				X
0	Capacidad de competir con precios	FINANCIERA										
-4	Grado de estabilidad de costos y gastos	FINANCIERA		X								X
0	Flujo de caja mensual	FINANCIERA										
0	Elasticidad de la demanda ante los precios	FINANCIERA										
0	Otras capacidades financieras	FINANCIERA										
0	Habilidad técnica y de manufactura	TECNOLÓGIC A										
4	Capacidad de innovación	TECNOLÓGIC A						X				X
1	Nivel de tecnología utilizado en la producción de bienes o servicios	TECNOLÓGIC A							X			X
0	Efectividad de la capacidad de producción y/o distribución	TECNOLÓGIC A										
4	Valores agregados al producto o servicio	TECNOLÓGIC A						X				X
0	Manejo de economía de escala	TECNOLÓGIC A										
-4	Nivel tecnológico general de la compañía	TECNOLÓGIC A		X								X

0	Capacidad de flexibilidad en la producción	TECNOLÓGIC A										
4	Gestión del conocimiento	TECNOLÓGIC A					X					X
-4	Sistematización de procesos	TECNOLÓGIC A		X								X
2	Otras capacidades tecnológicas	TECNOLÓGIC A						X				X
4	Nivel académico	TALENTO HUMANO					X					X
4	Experiencia	TALENTO HUMANO					X					X
-9	Estabilidad (nivel de rotación del TH)	TALENTO HUMANO	X								X	
6	Capacidad de rotación (Polifuncionalidad)	TALENTO HUMANO					X				X	
-6	Absentismo	TALENTO HUMANO		X							X	
-9	Sentido de pertenencia	TALENTO HUMANO	X								X	
1	Motivación	TALENTO HUMANO						X				X
4	Clima organizacional	TALENTO HUMANO					X					X
-1	Accidentalidad	TALENTO HUMANO			X							X
4	Nivel de remuneración	TALENTO HUMANO					X					X
4	Índice de desempeño	TALENTO HUMANO					X					X
-9	Trato al cliente	TALENTO HUMANO	X								X	
4	Creatividad y aporte a la innovación	TALENTO HUMANO					X					X
4	Otras capacidades del talento humano	TALENTO HUMANO					X					X

A: Alto, M: Medio y B: Bajo.

Fuente: Las autoras tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Realizado el análisis de la capacidad Institucional con que cuenta la Alcaldía de Santiago de Cali, la entidad debe enfocarse en minimizar las debilidades, y en la misma proporción, generar fortalezas institucionales. Por lo anterior la propuesta de

mejoramiento se realizará teniendo en cuenta que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana cuenta con una capacidad instalada y el factor humano, con el cual puede hacer frente a las debilidades que tienen que ver con el reclutamiento y retención del personal al igual que la credibilidad de los ciudadanos que se ve afectada por la prestación del servicio con tiempos vencidos.

2.6 ANÁLISIS DOFA

El proceso de análisis DOFA también conocido como FODA, otorga la posibilidad de realizar el estudio tanto del entorno interno como del externo de la entidad, para examinar las posibles estrategias. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de la organización (Ramírez, 2012).

El análisis entre el cruce de los factores externos e internos permite delinear de manera clara y a simple vista, las estrategias que la organización debe implementar, sobre la base de sus objetivos como se puede ver en la matriz estratégica establecida en la tabla a continuación.

En el siguiente cuadro se presenta el análisis DOFA:

Cuadro 8. Matriz DOFA.

DOFA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Falta de cumplimiento a políticas de servicio al ciudadano.</p> <p>Falta de difusión de los canales de comunicación a los ciudadanos.</p> <p>Falta de capacitación en el proceso de atención a las PQRSD.</p> <p>Alta rotación de personal.</p>	<p>Uso de modelos para mejora de las respuestas a las PQRSD.</p> <p>Uso de las tecnologías disponibles como canal de comunicación con los ciudadanos.</p> <p>Conocer los canales comunicativos a través de los cuales los ciudadanos quieren ser contactados.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>Destacable atención presencial al ciudadano.</p> <p>Evaluación de atención al ciudadano.</p> <p>Área con conocimiento de atención al ciudadano.</p> <p>Seguimiento de conductos regulares.</p>	<p>Competencia de otros organismos con mayor tecnología para atención de servicios al ciudadano.</p> <p>Procesos disciplinarios por el no cumplimiento de las respuestas a las PQRSD.</p> <p>Desconocimiento de la ciudadanía de los servicios que presta el organismo.</p>

Fuente: Las autoras.

Cuadro 9. Cruce de los componentes DOFA, para determinar el análisis de los factores externos e internos.

ANÁLISIS DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Destacable atención presencial al ciudadano.</p> <p>Evaluación de atención al ciudadano</p> <p>Área con conocimiento de atención al ciudadano.</p> <p>Seguimiento de conductos regulares.</p>	<p>Falta de cumplimiento a políticas de servicio al ciudadano.</p> <p>Falta de difusión de los canales de comunicación a los ciudadanos.</p> <p>Falta de capacitación en el proceso de atención a las PQRSD.</p> <p>Fallas en la trazabilidad a las PQRSD.</p> <p>Capacitación al personal nuevo ingreso.</p> <p>Alta rotación de personal.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>Uso de modelos para mejora de las respuestas a las PQRSD.</p> <p>Uso de las tecnologías disponibles como canal de comunicación con los ciudadanos.</p> <p>Conocer los canales comunicativos a través de los cuales los ciudadanos quieren ser contactados.</p>	<p>Estructurar un modelo de diagnóstico que mejore los tiempos en las respuestas a las PQRSD (O2, F2).</p> <p>Realizar una encuesta con los diferentes ciudadanos para conocer por el cual los clientes quieren ser contactados (F4, O4).</p> <p>Creer cada día en tecnología para así brindar una mejor atención al ciudadano (F3, O1).</p>	<p>Gestionar y realizar capacitaciones al personal sobre atención al ciudadano mediante el uso de las tecnologías disponibles para obtener mejores resultados en las respuestas a las PQRSD. (D5, O2)</p> <p>Realizar gestión por los diferentes medios de comunicación para tener contacto con el ciudadano en el seguimiento a la PQRS (D3, O4).</p> <p>Realizar modelos para una mejor atención al ciudadano (D4, O2).</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>Competencia de otros organismos con mayor tecnología para atención de servicios al ciudadano.</p> <p>Procesos disciplinarios por el no cumplimiento de las respuestas a las PQRSD.</p> <p>Desconocimiento de la ciudadanía de los servicios que presta la Secretaría de paz y cultura ciudadana.</p>	<p>Identificar y estar al día con los cambios tecnológicos para una mejor atención al ciudadano al ciudadano (F1, A1).</p> <p>Identificar nuevos mecanismos de atención al ciudadano para dar oportuna respuesta a las PQRSD y evitar sanciones disciplinarias (F2, A2).</p> <p>Ofrecer mejores ofertas de trabajo a los empleados para que no se presente alta rotación y así obtener en</p>	<p>Cumplir con la política de servicio al ciudadano y contar con una alta tecnología, para brindar una atención verás y transparente (D1, A1).</p> <p>Realizar capacitaciones sobre la atención a las PQRSD para así brindar información clara y concisa al ciudadano este proceso. (D3, A4).</p> <p>Obtener estabilidad laboral para tener un proceso claro y conciso</p>

	los procesos de atención al ciudadano (F3, A3). Hacer uso de nuevas herramientas tecnológicas para brindar oportuna respuesta y obtener buenos resultados en la evaluación de satisfacción del ciudadano (F2, A1).	de atención a las PQRSD (D4, A3). Realizar gestiones para contar con una buena tecnología y así poder brindar una oportuna atención al ciudadano, evitando sanciones de Ley (D2, A2).
--	---	--

Fuente: Las autoras

La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, deberá centrar los esfuerzos en brindar capacitación al personal que llegue al organismo de manera que garantice que los procesos se sigan realizando sin complicaciones por la falta de conocimiento del nuevo colaborador, dado que por las condiciones existentes se presenta alta rotación del personal, lo cual desfavorece la creación de memoria institucional, por consiguiente también se presenta deficiencias frente al personal que tampoco se ve motivado frente a la permanencia en el organismo, lo cual conlleva a que se preste el servicio desmotivado, lo cual incidirá en manera que preste la atención a los ciudadanos. Dado que es un fenómeno difícil de controlar en el sector público, la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana debe ser reiterativo en las capacitaciones del personal, que garantice que, ante la falta de un colaborador, se pueda aprovechar el talento humano restante.

Otro aspecto que debe potenciar es dar a conocer los canales de atención a los ciudadanos que posibilite que los usuarios de la entidad accedan de manera más ágil a los servicios requeridos, lo cual evitará la continua utilización de PQRSD, ante situaciones que se pueden resolver fácilmente por canal virtual o telefónico. Para esto la Alcaldía de Santiago de Cali deberá mejorar la infraestructura tecnológica.

Frente a la amenaza que genera el desconocimiento de la ciudadanía de los servicios que presta la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, es muy importante que el organismo dado su misionalidad que le precisa tener constante relacionamiento con la comunidad en general, aproveche dichos espacios presenciales o virtuales (reuniones, capacitaciones y eventos) para dar a conocer las funciones adquiridas dentro de la estructura de la Alcaldía de Santiago de Cali,

con lo cual evitará que los ciudadanos acudan al sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRSD), como único medio para satisfacer sus necesidades, por lo contrario garantizará que se conviertan en verdaderas herramientas que le permitan al organismo conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen los grupos de interés para que el ente Distrital tenga la oportunidad de fortalecer el servicio y continuar en el camino hacia la excelencia operativa en cada uno de los procesos.

2.7 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

En este análisis, se presenta amenazas hipotéticas, que podrían afectar el desarrollo de las funciones de la Administración Municipal, ver cuadro siguiente.

Cuadro 10. Puntuales de Éxito- Matriz de Vulnerabilidad

DEFINICIÓN DE EVENTUALIDADES			NUMERACIÓN
PUNTALES DE ÉXITO	EVENTUALIDAD ADVERSA	CONSECUENCIAS	
ADMINISTRATIVOS			
Legislación	Cambian la legislación y afecta lo ya establecido	Se genera caos administrativo y jurídico	2
Cambio de Gobierno	El nuevo gobierno no da continuidad a procesos existentes	Se desfavorece proceso ya adelantados y exitosos	1
Participación Ciudadana	Se impide la participación Ciudadana	se presenta más insatisfacción entre los ciudadanos	10
Canales de Atención	Se bloquean los canales de atención a los ciudadanos.	la ciudadanía se aleja más de la administración	11
MERCADO			
Inversión en I&D para desarrollo y mejoramiento de productos o servicios	Se disminuye la inversión en innovación	Se afectan los resultados y el servicio desmejora	4
Otras capacidades directivas	No se aceptan ideas o sugerencias de las directivas	Se coarta la expresión y el liderazgo	

Fuerza del servicio o producto, calidad, exclusividad	Se desmejora el servicio	Malestar en la comunidad	12
SERVICIO AL CLIENTE			
Canales virtuales de venta o contacto con los clientes	Se inhabilitan canales de atención	Se genera más descontento entre la ciudadanía	3
Canal de proveedores estable	Se cambian todos los proveedores	Se pierde competitividad	
Publicidad	Se restringe la inversión en publicidad	Se pierde reconocimiento	9
TECNOLÓGICOS			
Capacidad de innovación	Se suspende servicios en innovación tecnológica	Se desmejoran los Servicios	
Nivel de tecnología utilizado en la producción de bienes o servicios	Se baja nivel tecnológico utilizado	Se congestionan las oficinas	7
Valores agregados al producto o servicio	se desvaloriza el servicio	Se genera más inconformidad entre los ciudadanos	
RECURSO HUMANO			
Nivel académico	Se baja el nivel académico	Se reduce la excelencia en el servicio	5
Experiencia	Se desvaloriza la experiencia	Se pierde capacidad de gestión	
Capacidad de rotación (Polifuncionalidad)	se restringe la posibilidad de polifuncionalidad	Se obstaculiza dar a solución a problemas	8
OTROS PUNTALES			
Clima organizacional	Se altera el clima Organizacional	Se ocasiona malestar en el trabajo	
Nivel de remuneración	Se bajan honorarios y salarios	Hay deserción de los prestadores del servicio	6

Fuente: Las autoras tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Cuadro 11. Calificador - Matriz de Vulnerabilidad.

PRINCIPALES EVENTUALIDADES PREVISTAS A PARTIR DE LOS PUNTALES	IDENTIFICADOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SEVERIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	EFEECTO
El nuevo Gobierno no da continuidad a procesos existentes	A	Alto	Probable	2.1	Altamente preparados	0.8
Cambian la legislación y afecta lo ya establecido	B	Catastrófico	Muy remota	1.0	Medianamente preparados	0.6
Se inhabilitan canales de atención	C	Alto	Muy remota	0.7	Minimamente preparados	0.6
Se disminuye la inversión en innovación	D	Alto	Muy remota	0.7	Minimamente preparados	0.6
Se baja el nivel académico	E	Alto	Muy remota	0.7	Medianamente preparados	0.4
Se bajan honorarios y salarios	F	Alto	Probable	2.1	Medianamente preparados	1.3
Se baja nivel tecnológico utilizado	G	Alto	Muy remota	0.7	Medianamente preparados	0.4
se restringe la posibilidad de polifuncionalidad	H	Medio	Muy remota	0.5	Medianamente preparados	0
Se restringe la inversión en publicidad	I	Alto	Muy remota	0.7	Minimamente preparados	1
Se impide la participación Ciudadana	J	Catastrófico	Muy remota	1.0	Medianamente preparados	1
Se bloquean los canales de atención a los ciudadanos.	K	Catastrófico	Muy remota	1	Minimamente preparados	1
Se desmejora el servicio	L	Alto	Muy remota	1	Medianamente preparados	0

Fuente: Las autoras tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

Cuadro 12. Matriz de cuantificación de vulnerabilidad de la Secretaría

CUANTIFICACIÓN DE LA MATRIZ					
NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SEVERIDAD	FACTOR DE MITIGACIÓN POR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	RAZÓN DE EFECTO POR LA CAPACIDAD	EFEECTO
7	0.3	2.1	7	0.4	0.84
10	0.1	1	5	0.6	0.6
7	0.1	0.7	3	0.8	0.56
7	0.1	0.7	3	0.8	0.56
7	0.1	0.7	5	0.6	0.42
7	0.3	2.1	5	0.6	1.26
7	0.1	0.7	5	0.6	0.42
5	0.1	0.5	5	0.6	0.3
7	0.1	0.7	3	0.8	0.56
10	0.1	1	5	0.6	0.6
10	0.1	1	3	0.8	0.8

7	0.1	0.7	5	0.6	0.42
---	-----	-----	---	-----	------

Fuente: Las autoras tomado a partir de Muñoz Bonilla, (2018).

De manera general, se puede observar que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana se encuentra en un nivel de vulnerabilidad MEDIO, ante situaciones posibles y probables de ocurrir en el tiempo, donde los puntuales que más causarían efecto negativo a la entidad sería la reducción o baja de los honorarios y salarios a los servidores públicos y colaboradores, al igual que el nuevo Gobierno no de continuidad a procesos existentes, por lo que se puede generar malestar e inconformidad en los ciudadanos , conllevando al incremento de PQRSD de los ciudadanos que se verían afectados por las decisiones de la Administración Distrital. De igual manera se encontró la vulnerabilidad que ocasionaría que se bloquearan los canales de atención a los ciudadanos y si se disminuyera la inversión en innovación a la par que se limitará la inversión en publicidad. Estas amenazas hipotéticas que arroja la elaboración y análisis de la matriz de vulnerabilidad es un insumo bastante valioso en la formulación del plan de mejoramiento propuesto para el organismo Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali porque no sólo obliga a tener en cuenta las fortalezas y debilidades aportadas en el análisis de las matrices POAM y PCI respectivamente, sino que lleva a repensar acciones para eventualidades que podrían darse en algún momento (como lo provocado por la emergencia médica, sanitaria del COVID-19 por la cual atraviesa el país y el mundo) por lo tanto se requiere de estrategias que garanticen que la prestación del servicio a pesar de la adversidad se continúe brindando y más para una entidad del orden oficial que tiene estipulado por ley la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

2.8 ANÁLISIS

2.8.1 Análisis del portafolio BCG. Según Arias (2014), la participación en el mercado y el crecimiento de este son las variables fundamentales sobre las cuales gira el análisis de portafolio diseñado por el Boston Consulting Group o mejor conocido como análisis de portafolio BCG. Se plantea clasificar los productos del portafolio empresarial como producto o negocio estrella, producto o negocio vaca, producto o negocio interrogante, y producto o negocio perro. Así mismo, el autor establece que:

Negocio Estrella: Es aquel que se encuentra en fase de crecimiento y de participación en el mercado. Lo indicado es potenciar este negocio hasta que la madurez del mercado permita que se transforme en negocio vaca lechera.

Negocio Interrogante: Refiere al negocio que, aunque se encuentra en fase de crecimiento, no alcanza niveles significativos de participación dentro de la actividad mercantil. Desde esta categoría se puede gestar la aparición de nuevos negocios tipo estrella o tipo perro. Las estrategias de negocio en este ítem deben ser analizadas cuidadosamente y si es el caso replantearlas.

Negocio vaco lechera: Hace referencia al negocio que tiene poco crecimiento a pesar de su ostensible participación dentro del mercado. Esta categoría de negocio puede ser enfocada hacia la gestación de negocios estrella.

Negocio perro: Se caracteriza por poco crecimiento y poca participación dentro del mercado. Esta categoría corresponde a negocios cuyas estrategias son desacertadas y obsoletas convirtiéndose en generadoras de baja rentabilidad y pérdidas. Es un lastre para la organización y es recomendable replantear totalmente este tipo de negocio o determinar su liquidación.

Para el caso de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana (SPCC) de la Alcaldía de Santiago de Cali la matriz BCG sería la siguiente:

Cuadro 13. Matriz BCG

		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ALTO	ESTRELLA La atención presencial al ciudadano.	INTERROGANTE El uso de nuevas tecnologías (sistema Orfeo)
	BAJO	VACA LECHERA La evaluación de la atención al ciudadano	PERRO Política de gestión humana: alta rotación de personal

Fuente: Las autoras

Estrella. La atención presencial al ciudadano al presentar sus PQRS genera la satisfacción del cliente externo o ciudadanía demandante, que redundará en creciente aceptación del público de la gestión institucional. La adecuada y eficiente interacción con el ciudadano peticionario genera confianza en la labor organizacional. El público-cliente reconoce la atención a sus peticiones como una forma de respeto y de valoración por parte de la entidad a la que acude en busca de solución a su problemática. El ciudadano requiere y valora los oídos atentos a sus quejas y/o sugerencias.

Interrogante. El uso de nuevas tecnologías (sistema Orfeo) como apoyo a la recepción, gestión y respuesta a los requerimientos ciudadanos, puede apuntalar la eficacia y eficiencia de la SPCC, siempre y cuando sea un canal de comunicación válido, atendido permanentemente por la SPCC de fácil e intuitivo acceso para el público. De lo contrario, sería una barrera de acceso al público-cliente de la organización. Se deben fortalecer e impulsar canales alternativos como las redes sociales de amplia difusión y uso entre la ciudadanía, que generen confianza, prontitud, y asertividad en la respuesta requerida por los ciudadanos solicitantes de atención.

Vaca lechera. La evaluación de la atención al ciudadano genera la retroalimentación necesaria para el mejoramiento continuo de los procesos de gestión desde la recepción de los requerimientos del ciudadano hasta la respuesta de solución a los mismos. Es preciso fortalecer los canales y mecanismos de retroalimentación de la función pública con la comunidad-usuaria en pro del mejoramiento continuo de los procesos de atención a la comunidad.

Perro. La alta rotación de personal produce ineficiencia en los procesos de capacitación y formación de los funcionarios que tienen a su cargo la atención al ciudadano. Esta política de administración de personal ocasiona falta de compromiso por parte del funcionario de la dependencia frente la gestión institucional, con el consecuente deterioro de la función pública y el desgaste de recursos de la organización causando mala percepción por parte del ciudadano-cliente. Es necesario que la organización replantee este modelo de gestión de personal.

La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana (SPCC) presenta una enorme fortaleza institucional en lo que refiere a sus “productos” estrella y vaca lechera: *la atención presencial del público como la evaluación de la atención al ciudadano*. A la gente le gusta como es atendida en la dependencia y se muestra receptiva frente a la posibilidad de efectuar la evaluación de esta.

Estos parámetros de gestión son fundamentales para el cabal desarrollo de las políticas gobierno trazadas desde la Alcaldía porque suponen la aceptación del plan institucional de querer ser el ente canalizador de las acciones del gobierno distrital tendientes a facilitar la sana convivencia y la mitigación y solución en temas de violencia para la comunidad cuando ésta lo requiera.

En cuanto al “producto” interrogante, *el uso de nuevas tecnologías (Sistema Orfeo)*, ofrece posibilidades de penetración de la dependencia en la interacción con el público, pero la SPCC debe fortalecerlo y extender sus posibilidades a niveles de

fácil manejo por parte del público para encuentre en este medio tecnológico una herramienta eficaz para que sus peticiones sean atendidas.

El “producto” perro, *la alta rotación de personal*, puede resultar nefasta para la gestión de la SPCC pues es indicativa de inestabilidad en la ejecución de las políticas sociales de la dependencia y es generadora de desgaste operativo y de recursos en capacitación al personal que atiende las demandas comunitarias.

2.8.2 Análisis competitivo de Michael Porter. Porter (2017) determina que, en el entorno de las organizaciones, esencialmente en el denominado macroambiente, se generan fuerzas que inciden ostensiblemente en el comportamiento del sector productivo al cual pertenece la empresa y en el interior de la empresa misma.

Acudiendo a lo manifestado, Porter (2017) considera que el análisis de estas fuerzas de carácter político, social, económico, cultural, jurídico y ecológico, incidentes en el macroambiente organizacional y en el sector (conjunto de empresas que producen los mismos bienes y servicios) se fundamentan en los principales elementos del mercado que son:

- Competidores directos, tales como las empresas u organizaciones que ofrecen el mismo bien o producto.
- Clientes, que es el conjunto formado por los compradores de los bienes o servicios.
- Proveedores, son las empresas que suministran los insumos necesarios para que las empresas productoras elaboren u ofrezcan sus bienes o servicios.
- Productos sustitutivos, los cuales aparecen y cubren los mismos requerimientos que los productos que existen actualmente en el mercado.
- Competidores potenciales, como aquellas empresas que pueden irrumpir en el mercado con oferta de productos o servicios similares.

Cuadro 14. Las cinco fuerzas de Porter en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana

FUERZA	NIVEL			DESCRIPCIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
COMPETIDORES DIRECTOS		X		Otras dependencias pueden adoptar políticas de eficiencia en gestión empresarial de atención al ciudadano, que respondan satisfactoriamente los requerimientos de la comunidad.
CLIENTES	X			La ciudadanía demandante de respuestas oportunas y satisfactorias a sus peticiones y reclamos puede acudir a instancias superiores en busca de soluciones
PROVEEDORES	X			Políticas y disposiciones legales emanadas del gobierno tanto nacional como local para la atención, trámite y tiempos estipulados para solución de las peticiones ciudadanas.
SUSTITUTOS	X			Las peticiones pueden ser resueltas mediante acciones legales constitucionales (tutelas) ante dependencias alternas o instancias de orden superior
COMPETIDORES POTENCIALES	X			La gestión operativa de recepción de las PQRS de los ciudadanos puede ser atendida por entidades particulares en alianza con el Estado mediante la modalidad de outsourcing empresarial.

Fuente: Las autoras

Para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, los competidores directos pueden ser dependencias con funciones similares que en un momento dado puedan atender, previa disposición del despacho del ejecutivo distrital, las demandas ciudadanas en temas de convivencia comunitaria y atenuación de los factores generadores de violencia.

Posibles operadores outsourcing pueden, de persistir determinadas políticas de gerencia institucional como la alta tasa de rotación de personal, realizar la gestión operativa de la SPCC y brindar resultados más satisfactorios en la ejecución de las

tareas encomendadas liberando así a la jefatura de la dependencia de cargas y atención en el tema de la gestión del personal dispuesto para atender a la comunidad.

Las disposiciones legales generales y la normativa de operación de la dependencia pueden ayudar o no la eficiencia en la ejecución de las políticas de gobierno. Se debe tender a que esto sea así en beneficio de la misma Secretaría como de la comunidad.

Lo anterior permite fortalecer las preferencias del cliente-ciudadano en acudir a las instancias ofrecidas por la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana en cuanto a sus PQRSD, y no acudir a otras similares para satisfacción de sus demandas.

2.8.3 Análisis de crecimiento vectorial. Martínez Lobatón (2006) expone que, la matriz de Ansoff o análisis de crecimiento vectorial es el fruto del planteamiento de Ansoff acerca del concepto de negocio, para lo cual se sitúa en el momento en que una empresa decide planear su futuro con el propósito de mejorar su rentabilidad.

Lo anterior implica que la empresa se contrae, permanece tal cual está, o se expande. Para el efecto se precisa plantear lo siguiente: ¿dónde está la empresa actualmente? ¿A dónde quiere llegar? ¿cuál es la ruta adecuada para lograrlo? Para ello es preciso definir cuáles son sus productos-mercados, mediante la solución a las preguntas ¿qué productos/servicios ofrece la empresa? y ¿quiénes son sus clientes?

Martínez Lobatón (2006) deduce entonces que, lo que busca Ansoff es el “vínculo común” que tienen todos los productos y mercados a los que la empresa atiende, mediante un seguimiento de los productos-mercados atendidos desde el comienzo. Mediante la conocida “matriz producto-mercado” que contiene los componentes del vector de crecimiento: crecimiento por penetración en el mercado, crecimiento por

desarrollo del producto, crecimiento por desarrollo de mercado, y crecimiento por diversificación.

Según Peris, Rueda & Benito Osorio (2008), el crecimiento por penetración en el mercado es cuando la empresa pretende incrementar el volumen de ventas buscando nuevos clientes para sus productos actuales. Esta estrategia puede hacerse efectiva mediante actividades de marketing como publicidad, promoción, ofertas, precio, etc., sobre todo en mercados nuevos. En mercados maduros, se trata de arrancar clientes a la competencia convenciéndolos de las bondades de ser usuarios-clientes de la empresa.

El crecimiento por desarrollo del producto se implementa cuando la empresa decide ofrecer nuevos productos a sus clientes, ya sea mejorando sus productos existentes o desarrollando nuevos productos con nuevas funciones y características.

El crecimiento por desarrollo de mercado es cuando se trata de introducir los productos tradicionales en nuevos mercados sean geográficos o de nuevos grupos de clientes. Esta estrategia se emplea cuando la empresa inicia una actividad.

El crecimiento por diversificación hace referencia a las nuevas actividades que la empresa adiciona a las que realiza rutinariamente. Es decir, nuevos productos requieren de nuevos clientes. Es una estrategia que genera grandes cambios en la empresa.

En el caso de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana (SPCC), la matriz de Ansoff sería como se indica en el cuadro 15.

Cuadro 15. Matriz de Ansoff

PRODUCTO \ MERCADO		ACTUAL	NUEVO
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO \ PRODUCTO	ACTUAL	<p>PENETRACIÓN EN EL MERCADO</p> <p>La atención presencial preferente brindada al ciudadano peticionario genera la percepción de confianza de este, quien se encarga de referenciar la atención y el servicio que se les brindó a otros conciudadanos, los que acudirán para ser partícipes de tan excelente atención. De esta manera la SPCC obtendrá un crecimiento en su volumen de servicios prestados a la comunidad.</p>	<p>DESARROLLO DEL PRODUCTO</p> <p>La SPCC puede -si la normativa legal lo permite- generar nuevas alternativas al ciudadano cuando éste realiza los trámites de PQRS, ya sea a través de simplificación de procesos de recepción de documentación peticionaria o de implementar mecanismos administrativos más ágiles y oportunos en los tiempos de respuesta al solicitante de atención y servicios de la dependencia.</p>
	NUEVO	<p>DESARROLLO DEL MERCADO</p> <p>La SPCC puede ampliar la cobertura de sus servicios mediante la creación de centros de recepción de PQRS en diferentes lugares de la ciudad y sus corregimientos, con el fin de llegar a todos los ciudadanos, facilitando de este modo la gestión institucional.</p>	<p>DIVERSIFICACIÓN</p> <p>La SPCC puede generar nuevos canales de atención a las demandas de la ciudadanía mediante la implementación de procesos de recepción y respuesta a través de las propuestas tecnológicas ofrecidas por las redes sociales. El sistema Orfeo alcanzará así mayor expansión y se configuraría como una app accesible, sólida, confiable y ante todo, de comunicación en doble sentido con la dependencia distrital.</p>

Fuente: Las autoras

La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana puede aprovechar la acogida que tiene la atención presencial que presta a la comunidad y generar estrategias y planes de expansión mediante la ampliación de la cobertura de sus servicios con el fin de desarrollar su capacidad de gestión en escenarios físicos diferentes, al tiempo que puede potenciar este propósito mediante el uso de redes sociales para llegar más fácilmente al ciudadano, de este modo los tiempos de recepción, trámite y respuesta institucional al solicitante se verían notablemente mejorados.

2.8.4 Matriz de Política Direccional (MPD). La Matriz de Política Direccional (MPD) según diversos autores, surge como una nueva técnica de la compañía Shell International Chemical Co., que en su momento pretendía examinar el potencial de las diferentes unidades de negocio de la organización para asignar sus respectivos recursos mediante el análisis sistemático y de integración de aspectos cualitativos y cuantitativos.

La matriz de política direccional (MPD) contempla dos ejes fundamentales en su elaboración e interpretación a saber:

Perspectivas del sector. Aunque en principio bastaría con la evaluación del entorno próximo del sector en donde se lleva a cabo el negocio de la empresa, a través del estudio de la variable de velocidad de crecimiento del mercado. Sin embargo, los criterios para esta evaluación fueron sintetizados en factores de mercado, factores competitivos, factores tecnológicos, factores económicos, factores políticos, factores sobre suministros, factores geográficos, y factores sociales.

Capacidad competitiva. Se refiere a las fuerzas o debilidades de un negocio en su sector específico. Si logra posicionarse competitivamente por sobre la media de su entorno entonces será fuerte, de lo contrario será considerado como un negocio débil. Para ser fuerte debe tomar ventajas sobre otros competidores de su sector.

Los criterios de análisis de la capacidad competitiva se establecieron en principio de acuerdo con los lineamientos del negocio de la empresa Shell, creadora de la matriz según su negocio de la industria química. En líneas generales esos criterios son: la posición en el mercado, la capacidad de producción, y el esfuerzo en investigación y desarrollo.

Actualmente, se establece una relación de factores tales como: factores de mercado, tecnológicos, de producción, de personal, y financieros.

Castro (1987) igualmente considera que, aunque la Matriz de Política Direccional fue creada para evaluar los diferentes negocios de la empresa y decidir sobre su situación, también se admite la consideración de los competidores.

Para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana la Matriz de Política Direccional se ilustra en el cuadro 16:

Cuadro 16. Matriz de política direccional

		PERSPECTIVAS DEL SECTOR		
		INTRACTIVO	PROMEDIO	ATRACTIVO
CAPACIDAD COMPETITIVA	DÉBIL	Alto porcentaje de ineficiencia y demora en respuesta a peticiones del ciudadano peticionario	Ubicación de unidades satélite de atención y respuesta inmediata en sectores marginales.	Implementación de canales efectivos de comunicación con la comunidad. Uso de redes sociales para llegar al ciudadano.
	PROMEDIO	La alta rotación del personal	Alcances y limitaciones de la gestión institucional por normatividad legal y políticas de gestión gubernamental	Capacitación permanente del personal de atención al público
	FUERTE	Gestión de fortalecimiento de canales de comunicación asertiva con el ciudadano	Sistemas de gestión de recepción y respuesta mediante plataforma ORFEO	Atención presencial al ciudadano en proceso de mejoramiento continuo

Fuente: Las autoras

La gestión de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana puede mejorar si su *capacidad competitiva*, se enfoca en generar protocolos de gestión que reduzcan los tiempos de trámite y respuesta, si se tienen en cuenta las *perspectivas del sector*, en este caso el de las dependencias gubernamentales, mediante la adopción de lineamientos legales y normativos que favorezcan esta propuesta.

2.9 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LOS INFORMES SERVICIO AL CIUDADANO PRIMER Y SEGUNDO TRIMESTRE 2020

La Alcaldía de Santiago de Cali cuenta con la Subdirección de Trámites, Servicios y Gestión Documental, responsable de realizar seguimiento, control y medición de la atención oportuna de las comunicaciones presentadas por los usuarios en tiempo, calidad de respuesta y satisfacción de la prestación del servicio presenta en forma trimestral el informe de gestión de cada organismo.

Frente a las comunicaciones recibidas por la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, se relacionó las comunicaciones recibidas según la tipificación de estas, con el respectivo acumulado durante el primer trimestre del 2020 como se puede ver en la tabla 1.

Tabla 1. Comunicaciones recibidas Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana

CODIGO	TIPO DE COMUNICACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	Total general
4164	Entes de Control			1	1
	Informativa	20	38	22	80
	Petición entre Autoridades	6	6	3	15
	Peticion_de_Informacion	1		1	2
	Peticion_General	11	18	18	47
	Queja	2	9		11
	Tutela			3	3
Total 4164		40	71	48	159

Fuente: Informe Servicio al Ciudadano I trimestre 2020

De igual manera se detalló los días promedio que transcurrieron desde la presentación de las solicitudes hasta la proyección de las respuestas para la atención de las comunicaciones.

Tabla 2. Tiempo de Respuestas Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana

ORGANISMO	TIPO COMUNICACIÓN	TIEMPO RESPUESTA	# RESPUESTAS	SUMA DIAS RESPUESTA	PROMEDIO
SECRETARIA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA	Entes de Control	10	1	6	6
	Otros	(en blanco)	12	79	7
	Petición entre Autoridades	10	4	15	4
	Peticion_de_Informacion	10	1	8	8
	Peticion_Documentos	15	1	-	-
	Peticion_General	15	22	157	7
	Queja	15	3	3	1
	Reclamo	15	1	10	10
	Tutela	5	4	3	1
Subsecretaría de Derechos Humanos y Construcción de Paz	Otros	(en blanco)	8	52	7
	Peticion entre Autoridades	10	11	53	5
	Peticion Prioritaria	15	2	3	2
	Peticion_General	15	7	25	4
Subsecretaría de Prevención y Cultura Ciudadana	Otros	(en blanco)	9	92	10
	Peticion entre Autoridades	10	2	21	11
	Peticion_de_Informacion	10	1	1	1
	Peticion_General	15	17	139	8

Fuente: Informe de servicio de atención al ciudadano (2020)

Se realizó la confrontación de los días promedio de respuesta vs. tiempo asignado según la normativa.

En cuanto al comparativo trimestral de gestión de respuesta, en esta parte del informe se analizó cómo ha fue el comportamiento trimestral (comparativo) en la gestión de respuesta oportuna en concordancia con los tiempos formalizados para tal fin.

Los porcentajes de cada trimestre son calculados teniendo en cuenta el total de respuestas a tiempo dividido el total de respuestas generadas. A continuación, se presentó los porcentajes de gestión de respuesta de cada trimestre obtenido en el organismo, por último, se mostró el comportamiento de la gestión.

Tabla 3. Comparativo Nivel de Gestión IV 2019 Vs. I Trimestre 2020.

ORGANISMO	IV TRIM 2019	I TRIM 2020	% DIFE.
SECRETARIA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA	99%	95%	-4%

Fuente: Informe de servicio de atención al ciudadano (2020)

En ese orden y de conformidad con los datos anexos se evidenció que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana obtuvo un resultado negativo con relación al cuarto trimestre del 2019, evidenciando una disminución en 4 puntos su porcentaje de cumplimiento de gestión en la oportuna respuesta para el primer trimestre del 2020.

A continuación, se relaciona las comunicaciones recibidas en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana según la tipificación de estas, con su respectivo acumulado para el segundo trimestre del 2020.

Tabla 4. Comunicaciones Recibidas Informe Servicio al Ciudadano II trimestre de 2020

CÓDIGO	TIPO DE COMUNICACIÓN	ABRIL	MAYO	JUNIO	Total, General
4164	Entes de Control		3	3	6
	Informativa	5	5	6	16
	Petición entre Autoridades	2	1	4	7
	Petición Prioritaria			1	1
	Peticion_Consulta		1	1	2
	Peticion_de_Informacion			1	1
	Peticion_General	14	17	12	43
	Reclamo	1			1
	Tutela			3	3
Total 4164		22	27	31	80

Fuente: Informe de servicio de atención al ciudadano (2020)

Frente a los días promedio de respuestas en el informe se detalló los días promedio que han transcurrido desde la presentación de las solicitudes hasta la proyección de las respuestas, en la cual se observó que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, demoró 16 días en contestar una petición entre Autoridades, ante lo cual se debe revisar este punto porque los tiempos de respuesta indica que son 10 días.


Tabla 5. Tiempo de Respuestas Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana

ORGANISMO	TIPO COMUNICACIÓN	TIEMPO RESPUESTA	# RESPUESTAS	SUMA DÍAS RESPUESTA	PROMEDIO
SECRETARIA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA	Entes de Control	10	7	37	5
	Otros	0	7	54	8
	Petición entre Autoridades	10	1	16	16
	Petición Prioritaria	15	1	1	1
	Petición Consulta	35	1	23	23
	Peticion_de_Informacion	20	1	0	0
	Peticion_General	30	20	197	10
	Reclamo	15	1	3	3
	Tutela	15	4	4	1
Subsecretaria de Derechos Humanos y Construcción de Paz	Entes de Control	10	1	10	10
	Otros	0	3	30	10
	Petición entre Autoridades	10	7	60	9
	Peticion_General	30	13	164	13
Subsecretaria de Prevención y Cultura Ciudadana	Otros	0	1	1	1
	Peticion_Consulta	35	1	5	5
	Peticion_General	30	14	68	5
	Tutela	15	1	0	0

Fuente: Informe Servicio al Ciudadano II trimestre 2020.

Frente al comparativo trimestral de gestión de respuesta, se analizó cómo fue el comportamiento trimestral (comparativo) en la gestión de respuesta oportuna en concordancia con los tiempos formalizados para tal fin.

Tabla 6. Comparativo Nivel de Gestión I Trimestre 2020 Vs II Trimestre 2020

ORGANISMO	IV TRIM 2019	I TRIM 2020	II TRIM 2020	DIFER	Gráfico
SECRETARIA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA	99%	95%	96%	1%	

Fuente: Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana (2020).

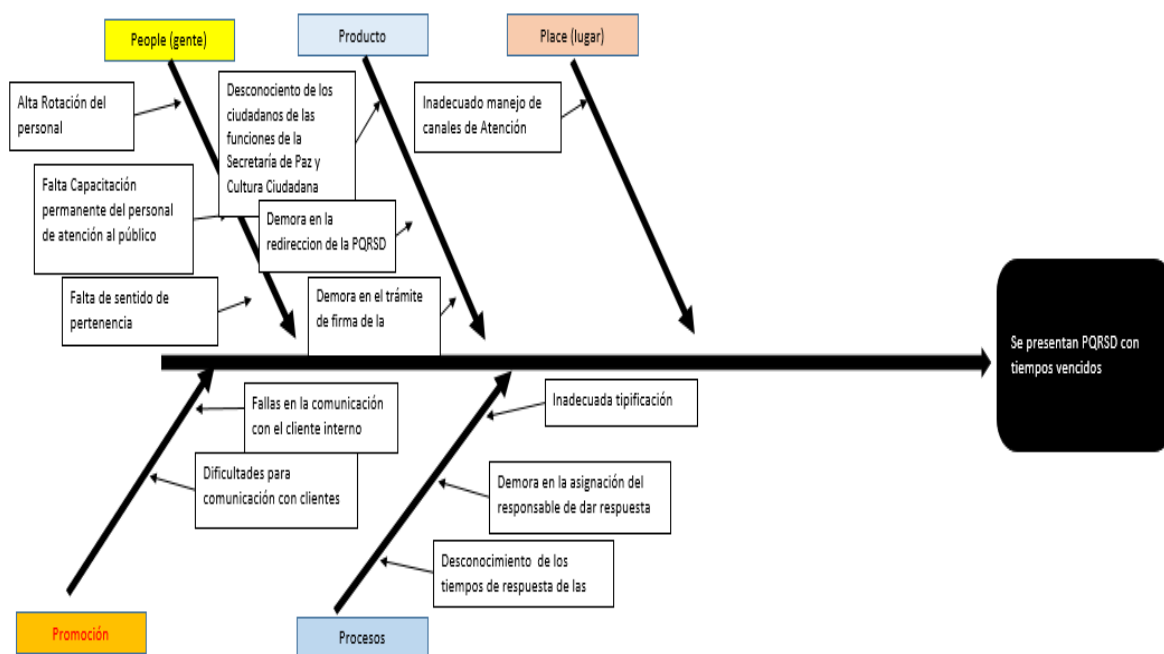
Se observó que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, obtuvo un porcentaje del 96% con respecto al I trimestre que se alcanzó un 95%, por lo cual se aumentó en 1 punto en el nivel de gestión.

Realizado el análisis de los resultados obtenidos en los reportes del primer y segundo trimestre del año 2020 emitido por la Subdirección de Trámites, Servicios y Gestión Documental encargados del Proceso de Atención al Usuario, se pudo evidenciar que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, contando con personal

para realizar el respectivo seguimiento al proceso de Atención a las PQRSD, está contestando con tiempos vencidos, ante lo cual se evidencia que al interior del Organismo se está presentando alguna situación que les está impidiendo responder el total de PQRSD que reasignadas por los ciudadanos.

Realizado el análisis de los informes mencionados, se procede a aplicar la matriz de Ishikawa con el objetivo de identificar las causas que están originando que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana presente PQRSD vencidas en los tiempos de Ley (ver figura 3)

Figura 3. Matriz Ishikawa



Fuente: Las autoras

Al analizar los resultados arrojados por la matriz de Ishikawa se pueden observar tres (3) causas que están incidiendo en la no respuesta oportuna de las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana a través del sistema de gestión Documental Orfeo y que afectan ostensiblemente el nivel de gestión del Organismo, las causas que obtiene el 80% según el diagrama de Pareto son: la alta rotación del personal con un 29.17%; la falta de capacitación permanente del

personal de atención al público con un porcentaje del 25.42% y la falta de sentido de pertenencia con la entidad con una valoración del 22.08%, lo cual está conllevando a que se presenten PQRSD con tiempos vencidos en cada trimestre del año, de igual manera se presentan otros factores como el desconocimiento de los ciudadanos de las funciones de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, que incrementa las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias.

3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.1 Antecedentes. Después de realizar la recolección de información veraz, oportuna, pertinente y relevante a través de la observación directa en el sitio y con la ayuda de instrumentos como la encuesta realizada por las autoras del trabajo de investigación, y la posterior aplicación y análisis de las matrices POAM, con la cual se confirman o encuentran elementos de amenazas u oportunidades, al igual que la PCI, con la cual permite conocer la entidad en sus fortalezas y debilidades en todos los aspectos relativos a la gerencia administrativa como son la capacidad directiva, de mercado, financiera, tecnológica y la principal capacidad que es el talento humano con el que cuenta el Organismo para enfrentar su función pública, con las cuales se logró evidenciar a través del análisis de vulnerabilidad que tan preparado se encuentra la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali para responder a las adversidades y factores externos ajenos al control del organismo finalizando con la aplicación y análisis de la matriz de Ishikawa también conocido como el diagrama de la espina de pescado.

A partir de este análisis previo, se puede afirmar que existen las condiciones suficientes para proponer el plan de mejora al proceso de atención a las PQRSD que actualmente viene aplicando la Secretaría, con el cual se busca aprovechar los recursos físicos, financieros, tecnológicos y especialmente el talento humano con el que cuenta el organismo en procura de optimizar el proceso de atención a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias que recibe diariamente la entidad y que a pesar de contar con las capacidades instaladas se han presentado PQRSD con tiempos vencidos, ocasionando que el nivel de gestión se vea impactado.

Por lo anterior además se está incumpliendo con lo establecido en la Ley 1755 de 2015, Constitución Política Art. 2 y 23, Decreto 1166 del 19 de julio de 2016, Ley 1437 de 2011, y en los lineamientos efectuados por el líder del proceso Atención al Usuario, el manual Técnico del Modelo estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2014 eje transversal información y comunicación elemento información y comunicación interna y externa y componente: Planes de mejoramiento, Elemento: Plan de Mejoramiento y la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, numeral 8.5.2 y 8.5.3, Actividad 5 del procedimiento MAGTO4,05,18 PO1 Versión 2 así como la política de transparencia, participación y Servicio al Ciudadano, 2,3,5 servicio al ciudadano / metodología para la implementación del modelo integrado de Planeación y Gestión, incurriendo en el riesgo de impactar negativamente el patrimonio del Distrito de Santiago de Cali, al no garantizar el efectivo ejercicio del derecho de petición y congestionar el aparato Judicial con la acción de tutela.

3.1.2 Descripción de la situación hallada. No se ha definido un mecanismo interno que permita realizar controles efectivos por parte de los responsables específicos de cada actividad propia del procedimiento de respuesta a las PQRSD.

3.1.3 Plan de mejoramiento. Formular un mecanismo interno de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana para el control y seguimiento de las actividades y tiempos de respuesta de las PQRSD.

- **Objetivo**

Responder oportunamente las PQRSD que son competencia de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.

- **Descripción de la meta**

100% de las PQRSD se responden y notifican oportunamente en los tiempos definidos por la Ley 1755 de 2015.

- **Acciones para adelantar**

La propuesta del Plan de Mejoramiento para optimizar la atención oportuna de las PQRSD en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana se centra en dos (2) acciones:

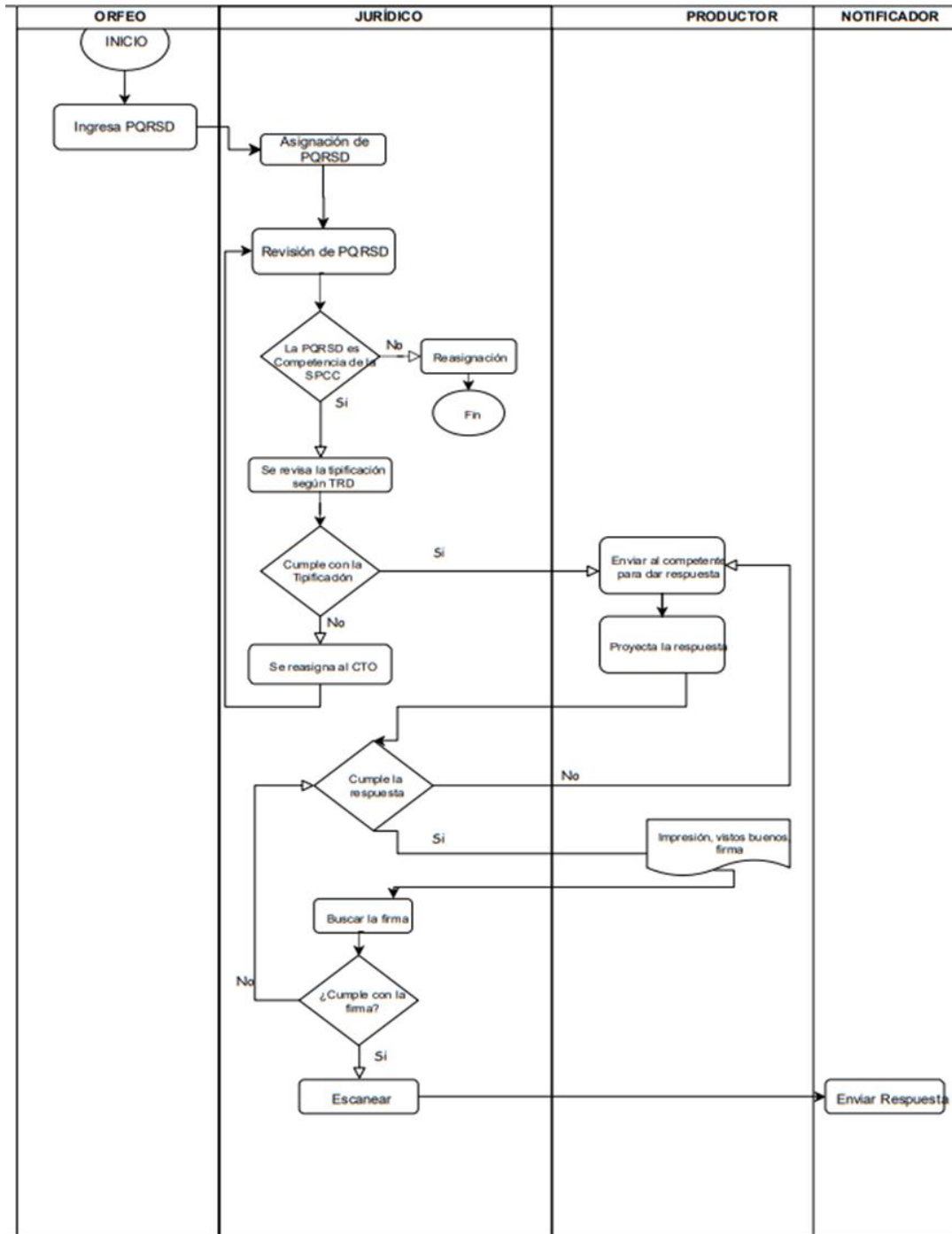
1. Establecer el procedimiento (flujo del proceso interno) con el cual los colaboradores de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana podrán realizar la correcta y oportuna gestión de las PQRSD que ingresan al Organismo, así mismo, con el procedimiento debidamente documentado, se convertirá en una herramienta para la capacitación del personal que se integre a la entidad, dando con esto respuesta al resultados arrojado en el análisis de la matriz de Ishikawa también conocido como el diagrama de la espina de pescado.

Cuadro 17. Descripción Tareas del Flujograma del Procedimiento de Atención PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana

TAREAS			
ORFEO	JURÍDICO	PRODUCTOR	NOTIFICADOR
1. Recepcionar las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, a través del Sistema de Gestión Documental Orfeo	1. Revisar la PQRSD 2. Reasignar al competente 3. Dar fecha para proyección de la respuesta 4. Brindar visto bueno a la respuesta 5. Devolver para que siga el trámite pertinente	1. Revisar y resolver de fondo la PQRSD 2. Subir respuesta al Sistema de Gestión Documental Orfeo 3. Imprimir respuesta y anexos si aplica 4. Recoger vistos buenos 5. Pasar a firma 6. Entregar respuesta debidamente firmada con anexos si aplica para Notificación	1. Notificar respuesta al Ciudadano a través de los diferentes Canales: • Virtual • Presencial • Mensajería Interna • Mensajería Externa • Edicto

Fuente: Las autoras

Cuadro 18. Flujoograma



Fuente: Las autoras

3.2 IMPLEMENTAR UN CONTROL Y SEGUIMIENTO A PQRSD PARA LA SECRETARÍA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA, QUE SE REALIZARÁ CON LAS HERRAMIENTAS COLABORATIVAS DEL GOOGLE DRIVE.

El cuadro de control y seguimiento a PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana sólo será operado por usuarios con una cuenta de correo Gmail y que pertenezcan a la entidad.

El cuadro de control y seguimiento a PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana tendrá varios grupos de datos identificado por colores, cada color indicará quien es la persona encargada de registrar la información en los campos, a continuación, se explica cada color:

A) Las celdas de color **verde** (Información de correspondencia que ingresa al Organismo) sólo puede registrar información (Filtro)

B) Las celdas de color **amarillo** (Información de PQRSD) sólo puede registrar información. (Equipo jurídico)

C) Las celdas de color **azul** (Información de respuestas a solicitudes PQRSD y demás) sólo puede registrar información. (Productores)

D) Las celdas de color **morado** (Seguimiento a las Notificaciones de las PQRSD) sólo puede registrar información. (Notificador)

E.) La celda "observaciones", es un campo libre para todos, agregar información pertinente.

El cuadro control y seguimiento a PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana se diseñará para que los usuarios no registren información en los campos que no son de su competencia.

Los lineamientos establecidos para el manejo cuadro control y seguimiento a PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana plasmado en la presente

propuesta de Mejora serán de obligatorio cumplimiento, y cualquier omisión o alteración se considerada práctica indebida.

A continuación, se presenta la descripción de las tareas a realizar en el cuadro control y seguimiento a PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana:

Cuadro 19. Descripción de tareas cuadro control y seguimiento a PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.

No. DE ACTIVIDAD	PARTICIPANTE(S)	DESCRIPCIÓN TAREA	TAREAS CUADRO CONTROL PQRSD
1	Filtro	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar las PQRSD que ingresan a la SPCC, a través del Sistema de Gestión Documental Orfeo. 	Diligenciar campos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Radicado de entrada ✓ Fecha de ingreso al Organismo ✓ Fecha de creación de la PQRSD ✓ Nombre del Ciudadano y/o entidad remitente ✓ Breve descripción del Asunto ✓ Tipificación-TRD (Tabla de Retención Documental) ✓ Funcionario a quien se reasigna o Despacho. ✓ Observaciones
2	Soporte Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la PQRSD • Reasignar al competente • Dar fecha para proyección de la respuesta • Brindar visto bueno a la respuesta • Devolver para que siga el trámite pertinente 	Diligenciar campos: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tipo de PQRSD ❖ Tiempo o término de respuesta (días) ❖ Fecha de Vencimiento (dd/mm/aaaa) ❖ Despacho Responsable ❖ Funcionario Responsable ❖ Fecha dada para Proyección de Respuesta (dd/mm/aaaa)
3	Productor	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y resolver de fondo la PQRSD 	Diligenciar campos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable

		<ul style="list-style-type: none"> ● Subir respuesta al Sistema de Gestión Documental Orfeo ● Imprimir respuesta y anexos si aplica ● Recoger vistos buenos ● Pasar a firma ● Entregar respuesta debidamente firmada con anexos si aplica para Notificación al Ciudadano. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radicado de Respuesta ▪ Fecha de Respuesta (dd/mm/aaaa) ▪ Aplicación Eje Temático
4	Notificador	<ul style="list-style-type: none"> ● Notificar respuesta al Ciudadano a través de los diferentes Canales ● Virtual ● Presencial ● Mensajería Interna (Administración Distrital) ● Mensajería Externa ● Edicto 	Diligenciar campos: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tipo de notificación <input type="checkbox"/> Fecha de envío de Respuesta(dd/mm/aaaa) <input type="checkbox"/> No. De Guía (Si aplica) <input type="checkbox"/> Comunicación telefónica con el peticionario <input type="checkbox"/> Fecha de Notificación al Peticionario
5	Apoyo Tecnológico CTO	<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar soporte tecnológico cuando se requiera tanto en el Sistema de gestión Documental Orfeo como en el Google Drive 	
6	Control General	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar el Control General del cuadro de Control y Seguimiento a las PQRSD. ● Indicar ajustes al Cuadro Control y Seguimiento a las PQRSD ● Autorizar inclusión de Participantes ● Aumentar o Quitar permisos a participantes ● Autorizar Exclusión de participantes. 	

Fuente: Las autoras

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

La evaluación económica y financiera de la propuesta está enfocada en mostrar los costos fijos de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana asociados a la función de la atención de las PQRSD. Además, los beneficios en términos legales y la optimización de diversas variables internas como los niveles de rotación del personal, la capacitación y el sentido de pertenencia de estos.

4.1 COSTOS FIJOS EN PESOS

A continuación, se presentan los costos fijos en pesos para llevar a cabo la función de la atención de las PQRSD en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali:

Tabla 7. Costos fijos en pesos

COSTOS FIJOS EN PESOS			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios	11	350.000	3.850.000
Sillas	11	150.000	1.650.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			5.500.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Impresora Multifuncional Hp LaserJet Pro M130fw	1	5.190.000	5.190.000
Computador de Mesa	11	6.884.530	75.729.830
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			80.919.830
TOTAL ACTIVOS FIJOS			86.419.830
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Utensilios	1	1.500.000	1.500.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			1.500.000
ACTIVOS INTANGIBLES			
Windows 10	11	320.000	3.520.000
Antivirus	11	80.000	880.000
Microsoft Office 2019	11	300.000	3.300.000
Suite de Google (Gmail, drive ilimitado,) por 1 año.	11	50.000	550.000
Internet (paquete anual)	1	45.000.000	45.000.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			53.250.000
SEGUROS			
Póliza todo riesgo	1	1.800.000	1.800.000
TOTAL SEGUROS			1.800.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			56.550.000
CAPITAL DE TRABAJO			
Asistencial (Filtro)	1	2.390.918	2.390.918
Profesional (Soporte Jurídico)	3	4.973.109	14.919.327
Técnicos (Productor)	3	3.103.411	9.310.233
Asistencial (Notificador)	1	2.390.918	2.390.918
Técnico (Soporte Tecnológico)	2	3.103.411	6.206.822
Profesional (Control General)	1	4.973.109	4.973.109
Profesional (Soporte Tecnológico y Capacitaciones / Propuesta de Mejoramiento)	1	5.300.000	5.300.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			45.491.327
TOTAL INVERSIÓN			188.461.157

Fuente: Las autoras

Los costos fijos están enmarcados en la necesidad de personal, equipos y tecnología que cumplen con los lineamientos de contratación y capacidad de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana. Para ello, hay que identificar varias cosas relevantes para la propuesta, como lo son los instrumentos de evaluación financiera y de evaluación social del proyecto para argumentar, el hecho de que el flujo de caja descontado no refleja la generación de ingresos para la secretaría de Paz y Cultura Ciudadana y ahí las proyecciones vendrían asociadas a la disponibilidad de inversión que se podría dar después de la implementación de la primera etapa.

Por ende, la propuesta económica no deja de ser relevante, pero sigue alineada a los mismos costos fijos, con el aumento de un (1) recurso temporal por un (1) mes de contrato de prestación de servicios, mientras se desarrolla la herramienta de control y se capacita al personal de planta, la mejora del proceso está enfocada en la eficiencia y en la productividad operacional al momento de generar las respuestas a través de un cuadro de control que no va a generar un costo extra porque se cuenta con el personal y la tecnología suficiente para realizar la propuesta.

Ahora bien, el diseño del cuadro de control y la puesta en marcha se calcula teniendo en cuenta los recursos mensuales de conformidad con la tabla de honorarios dispuestos para la contratación vigencia 2020.

La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, organismo de la Alcaldía de Santiago de Cali, como entidad pública municipal, cuenta con un presupuesto asignado desde el Departamento Administrativo de Planeación para la vigencia 2020 de \$9.577.207.798, los cuales están distribuidos en proyectos de inversión específicos para la vigencia en curso. Dado lo anterior, tampoco requiere de incurrir en préstamos a terceros como lo muestra la tabla No. 9; razón por la cual en el estado de la situación financiera inicial se marcan en cero (0). Cabe resaltar que, la secretaría de Paz y cultura Ciudadana presta servicios y su función es manejar recursos del heraldo municipal.

De igual manera, los gastos ocasionados por pago de salarios a los servidores públicos, los asume directamente la Administración Central y el pago de honorarios causados por la contratación de prestadores de servicios, se incluyen dentro del presupuesto asignado a cada Ficha de Inversión con lo cual por la naturaleza de la contratación, tampoco le genera a la Alcaldía de Santiago de Cali, y en especial a la Secretaría de Paz y cultura Ciudadana, incurrir en gastos asociados a la seguridad social de sus colaboradores.

4.2 DEPRECIACIÓN

Posteriormente, se muestra la depreciación de los muebles, enseres y equipos de cómputo y comunicación a tres (3) años. Lo anterior, conforme con la Ley 1819 de 2016 de **Depreciación Contable y Fiscal emitida por el congreso de la república de Colombia**, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones (ver tabla 8).

Tabla 8. Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS							
ÍTEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	152.778	1.833.333	1.833.333	1.833.333		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	2.247.773	26.973.277	26.973.277	26.973.277		
TOTAL		2.400.551	28.806.610	28.806.610	28.806.610	0	0
MESES AÑOS	12						

Fuente: Las autoras

4.3 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

A continuación, se presenta el estado de la situación financiera inicial sin financiación.

Tabla 9. Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	45.491.327
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	45.491.327
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	5.500.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	80.919.830
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	86.419.830
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	56.550.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	56.550.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	142.969.830
TOTAL ACTIVOS	188.461.157
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantías	0
Intereses a la cesantía por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
TOTAL PASIVO	0
PATRIMONIO	
Capital Social	188.461.157
Utilidad Acumulada	0

Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	188.461.157
PASIVO MAS PATRIMONIO	188.461.157

Fuente: Las autoras

4.4 CARGOS Y HONORARIOS

En seguida, se presentan los honorarios a pagar al ingeniero de sistemas que permita el desarrollo, capacitación y puesta en marcha de la herramienta enmarcada en la propuesta de mejora para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana:

Tabla 10. Cargos y honorarios

CARGOS Y HONORARIOS	
OPERATIVA	
Ingeniero de Sistemas	\$ 5.300.000

Fuente: Las autoras

4.5 BENEFICIOS

Los beneficios tras la ejecución del plan de mejoramiento de los procesos de atención oportuna PQRSD de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali, se enfocan en el cumplimiento de lo establecido en la Ley 1755 de 2015 mediante la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, específicamente lo expuesto en el Artículo 14 que especifica los términos para resolver las distintas modalidades de peticiones. Salvo norma legal especial y su pena de sanción disciplinaria, toda petición deberá resolverse dentro de los quince (15) días siguientes a su recepción. Estará sometida a término especial la resolución de las siguientes peticiones:

1. Las peticiones de documentos y de información deberán resolverse dentro de los diez (10) días siguientes a su recepción. Si en ese lapso no se ha dado respuesta al peticionario, se entenderá, para todos los efectos legales, que la respectiva solicitud ha sido aceptada y, por consiguiente, la administración ya no podrá negar la entrega de dichos documentos al peticionario, y como consecuencia las copias se entregarán dentro de los tres (3) días siguientes.

2. Las peticiones mediante las cuales se eleva una consulta a las autoridades en relación con las materias a su cargo deberán resolverse dentro de los treinta (30) días siguientes a su recepción.

Así mismo, mitigar lo establecido en el Artículo 31 en relación con las faltas disciplinarias. En este se emite que, la falta de atención a las peticiones y a los términos para resolver, la contravención a las prohibiciones y el desconocimiento de los derechos de las personas de que trata esta Parte Primera del Código, constituirán falta para el servidor público y darán lugar a las sanciones correspondientes de acuerdo con el régimen disciplinario.

Finalmente, a través de la estrategia enfocada en gestionar y realizar capacitaciones al personal sobre atención al ciudadano mediante el uso de las tecnologías disponibles, se mitigarán los niveles de rotación del personal, la falta de capacitación y la carencia de sentido de pertenencia con la Entidad en un 100%, con el propósito de mejorar la capacidad de respuesta a las PQRSD y la percepción de la población frente a dicha gestión realizada en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali.

5 CONCLUSIONES

La realización del trabajo permitió, mediante la recolección de información del organismo, la observación directa que se efectuó en el sitio y la información recolectada en el instrumento diseñado por las autoras, la identificación de las causas que estaban incidiendo en la respuesta no oportuna de las PQRSD, que les eran asignados a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana través del sistema de Gestión Documental Orfeo.

Con esta información, se procedió a pensar sobre cuál sería el plan de mejoramiento que podría optimizar los procesos de atención oportuna de las PQRSD para asignadas a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Santiago de Cali, con el ánimo de encontrar la propuesta óptima para el organismo, fue así como se formularon unas preguntas que permitieron identificar cuáles fueron las causas que estaban afectando el proceso de atención oportuno de las PQRSD en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Santiago.

Esta situación llevó a proponer como objetivo general diseñar un plan de mejoramiento de los procesos de atención oportuna PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Santiago de Cali, con la cual se buscó optimizar el proceso de respuesta de las PQRSD utilizado actualmente por la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Santiago de Cali a través de la implementación de un cuadro de control, que permitirá realizar seguimiento de las PQRSD desde el momento que ingresan al organismo a través del sistema de gestión documental Orfeo desde que ingresa al organismo hasta que se archiva la respuesta con el respectivo comprobante de la notificación efectiva al peticionario.

También se concluyó que dado las condiciones institucionales existentes se presenta alta rotación del personal, lo cual desfavorece la creación de memoria institucional, por consiguiente, también se presenta deficiencias frente al personal que tampoco se ve motivado frente a la permanencia en el organismo, lo cual

conlleva a que preste el servicio desmotivado, e incide en la manera en que preste la atención a los ciudadanos.

Por consiguiente y dado que es un fenómeno difícil de controlar en el sector público, la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana debe ser reiterativa en las capacitaciones del personal, que garantice que, ante la falta de un colaborador, se pueda aprovechar el talento humano restante además de aprovechar los espacios de relacionamiento con la comunidad.

De igual manera se encontró la vulnerabilidad que ocasionaría que se bloquearan los canales de atención a los ciudadanos y si se disminuyera la inversión en innovación a la par que se limitará la inversión en publicidad. Estas amenazas hipotéticas que arrojó la elaboración y análisis de la matriz de vulnerabilidad fundamentó la formulación del plan de mejoramiento propuesto para el organismo Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Santiago de Cali porque no sólo obligó a tener en cuenta las fortalezas y debilidades aportadas en el análisis de las matrices POAM y PCI respectivamente, sino que llevó a repensar acciones para eventualidades que podrían darse en algún momento(como lo provocado por la emergencia médica, sanitaria del COVID-19 por la cual atraviesa el país y el mundo), por lo tanto se requiere que la Secretaría de paz y Cultura Ciudadana genere estrategias que garanticen que la prestación del servicio a pesar de la adversidad y que se continúe brindando y más para una entidad del orden oficial que tiene estipulado por ley la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

La investigación estableció además que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana no ha definido un mecanismo interno que permita realizar controles efectivos por parte de los responsables específicos de cada actividad propia del procedimiento de respuesta a las PQRSD. Con lo cual se procedió a establecer el plan de mejoramiento que se centró en dos acciones; establecer el procedimiento (flujo del proceso interno) con el cual los colaboradores de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana podrán realizar la correcta y oportuna gestión de las PQRSD que

ingresan al Organismo, así mismo, servirá de herramienta de capacitación para el personal se integre a la entidad al igual que implementar un control y seguimiento a PQRSD para la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, que se realizará con las herramientas colaborativas del Google Drive. Por otro lado, al mejorar la atención de las PQRSD dentro de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, este resultado óptimo redundará en la satisfacción de los ciudadanos y mejorará los niveles de satisfacción de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali.

A partir de allí, mediante este ejercicio de identificación, se encontró que se requiere profesionales de apoyo y la estructuración del equipo que permitan enfocar los esfuerzos de la Secretaría a las respuestas de los PQRSD.

6 RECOMENDACIONES

La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana es un Organismo de la Alcaldía de Santiago de Cali, que cuenta con talento humano, recursos financieros y tecnológicos ya establecidos para que incorpore la propuesta de mejora al proceso de atención las PQRSD, este trabajo contempla una propuesta de mejora a partir de un trabajo de optimización de los recursos con que cuenta la entidad, donde no le implica a la secretaría incurrir en gastos de inversión adicionales a los ya proyectados para la vigencia 2020, sin embargo, si le va a permitir alcanzar el nivel de gestión esperado.

Por otro lado, se recomienda a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana en aras de cumplir con lo preceptuado en la ley 1755 de 2015, realizar esfuerzos para generar memoria institucional que permita privilegiar el proceso de atención a las PQRSD, aunque sea transversal al organismo, se vea incorporado dentro de los procedimientos administrativos que garanticen la oportuna respuesta de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias que ingresen al organismo a través del Sistema de gestión Documental Orfeo.

Finalmente, se recomienda enfatizar en las funciones de cada uno de los funcionarios integrados a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali al igual que en los contratos de los prestadores de servicio, la ejecución de labores enfocadas en la Atención de PQRSD realizadas por la población caleña, con el propósito de mejorar continuamente y alinear la fuerza laboral bajo un mismo objetivo.

7 REFERENCIAS

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2016). *Por el cual se determina la estructura de la Administración Central y las funciones de sus dependencias*. Pub. Decreto. No. 0516. Recuperado a partir de <https://www.Decreto Extraordinario N° 411.0.20.0516 de 2016.pdf>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2020). *Alcalde sancionó el Plan de Desarrollo 2020 – 2023 ‘Cali Unida por la Vida’*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de <https://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/154450/alcalde-sanciono-el-plan-de-desarrollo-2020--2023-cali-unida-por-la-vida/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2020). *Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de https://www.cali.gov.co/desarrolloinstitucional/publicaciones/112699/plan_anticonrrupcion_y_de_atencion_al_ciudadano_del_municipio_de_santiago_de_cali_historico/
- Alcaldía de Sogamoso. (2020). *Macroproceso de evaluación*. Sogamoso, Boyacá: *Sogamoso tarea de todos*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <https://sites.google.com/a/sogamoso-boyaca.gov.co/sgc-sogamoso/macroprocesos-de-evaluacion>
- Arias, J. (2014). *La Matriz BCG*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <file:///C:/Users/Lina%20Marcela/Downloads/LaMatrizBCG-JosArias-2014.pdf>
- Baena, E., & Sánchez, J. J. (2003). *El entorno empresarial y las cinco fuerzas competitivas*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <https://doi.org/10.22517/23447214.7385>

- Cabrera, H. R. (2009). *Aplicación de un Procedimiento de Mejora a procesos Ordenados secuencialmente a partir de Métodos Multicréditos*. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, 39-42.
- Carlzon, J. (2010). *Gurús de la calidad*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <https://aprendiendocalidadyadr.com/gurus-de-la-calidad-jan-carlzon/>
- Castro, E. D. (1987). *Matriz de política direccional*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/40898/matriz%20de%20politica%20direccional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chacón, D. J. (2017). *Calidad*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <http://intranet2.cali.gov.co/?q=groups/pol%C3%ADtica-de-calidad>
- Chacón, D. J. (2018). *Informes*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <http://intranet2.cali.gov.co/?q=groups/informes>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Colombia Compra Eficiente. (2020). *Definición de queja*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://colombiacompra.gov.co/ciudadanos/pqrsd#:~:text=Queja%3A%20Es%20la%20manifestaci%C3%B3n%20de,en%20desarrollo%20de%20sus%20funciones.>
- Colombia Compra Eficiente. (2020). *Definición de reclamo*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://colombiacompra.gov.co/ciudadanos/pqrsd#:~:text=Queja%3A%20Es%20la%20manifestaci%C3%B3n%20de,en%20desarrollo%20de%20sus%20funciones.>

- Concepto Definición. (2016). *Definicion de documento*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <https://conceptodefinicion.de/documento/>
- Crosby. (2016). *Desarrollo del concepto calidad*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/2020>
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Los Concejos Municipales: Actores claves en la gestión del desarrollo de los municipios*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Guia%20Concejos%20Municipales.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Colaboracion*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://colaboracion.dnp.gov.co>
- El Congreso de la República de Colombia. (2003) *Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios*. Pub. L. No. Ley 872. Recuperado a partir de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>
- El Congreso de la República de Colombia. (2015) *Por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo*. Pub. L. No. Ley 1755. Recuperado a partir de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1755_2015.html
- El Presidente de la República de Colombia. (1991). *Constitución política de Colombia 1991*. Recuperado a partir de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

- Feigenbaum, A. (2009). *Calidad y gestión*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de https://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html
- Función Pública. (2020). *Proceso de Apoyo*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Proceso+de+Apoyo/pop_up
- Función Pública. (2020). *Sistema de Gestión de Calidad para Entidades*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Sistema+de+Gesti%C3%B3n+de+Calidad+para+Entidades>
- Giugni, P. (2009). *La calidad como filosofía de gestión*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://www.pablogiugni.com.ar/armand-v-feigenbaum/>
- ISO 25000. (2020). *Conformidad. ISO 25000*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <https://iso25000.com/index.php/normas-iso-25000/iso-25012/108-conformidad#:~:text=Grado%20en%20el%20que%20los,un%20contexto%20de%20uso%20espec%C3%ADfico>.
- Lopez, C. A. (2014). *Sistema de gestión documental Orfeo*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <http://intranet2.cali.gov.co/?q=groups/pol%C3%ADticas-del-sistema-de-gesti%C3%B3n-documental-orfeo>
- Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente*. Visión de Futuro, 13.
- Manso, J. F. (2002). *El Legado de Frederick Irving Herzberg*. Medellín: Revista Universidad EAFIT.
- Mesia, J. A. (s.f.). *La Matriz BCG, su importancia, su estructura y desarrollo*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de

<https://docplayer.es/49120021-La-matriz-bcg-su-importancia-su-estructura-y-desarrollo-la-matriz-boston-consulting-group-bcg-fue-introducida-en-el-ano-1968-por-la.html>

Ministerio del Interior. (2015). *Procedimiento Revisión por la dirección*.

Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de

https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/procedimiento_4_0.pdf

Muñoz Bonilla, H. A. (2019). *Proyectos de Gestión Organizacional: Guía Práctica de Formulación y Diseño*. Sello editorial Unicatólica.

Ortiz Forero, J. A. (2018). *Propuesta de auditoría para el proceso de atención y gestión de PQRS de la alcaldía municipal de Ibagué aplicando ITIL*.

Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://core.ac.uk/reader/213560240>

Peris, M., Rueda, C. & Benito Osorio, D. (2008). *Matriz de crecimiento empresarial*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submissionb.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Grupo Planeta.

Porto, J. A., & Merino, M. (2014). *Definición de sugerencia*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://definicion.de/sugerencia/>

Porto, J. P., & Gardey, A. (2009). *Definición de corrección*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://definicion.de/correccion/>

Que Significado. (s.f.). *Atención al cliente*. Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://quesignificado.com/atencion-al-cliente/>

Quiñonez, P. V. (2014). *Propuesta de mejora en el trámite de peticiones quejas sugerencias y reclamos en la Alcaldía de Boyacá Cundinamarca*. 82.

- Ramirez, K. L. (2018). *Análisis y diseño de mejora al proceso de atención a quejas y/o reclamos de Almaviva S.A.* Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/>. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3293/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas Tafur, C. (s.f.). *El derecho fundamental de petición.* Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/45127/6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2017). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo.* Recuperado 26 de octubre de 2020, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Sampieri, R. H., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metología de la Investigación.* México: Mc Graw - Hill Interamericana de México.
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión.* 3R Editores.
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (2004). *Normograma.* Recuperado 26 de octubre de 2020, de <http://normograma.sena.edu.co/>
- Subdirección de Trámites y Servicios. (2015). *Manual de atención al usuario 2018.* Recuperado 29 de septiembre de 2020, de <http://intranet2.cali.gov.co/?q=system/files/manual%20de%20atencion%20al%20usuario%202018.pdf>
- Ucha, F. (2009). *Atencion al cliente.* Recuperado 29 de septiembre de 2020, de <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>
- Villegas, J. (2007). *Edificio de la Alcaldía.* Recuperado 29 de septiembre de 2020, de <https://www.flickr.com/photos/javillegas/755031896/>

Virtual Net (s.f.). *Servicio al cliente*. Recuperado 29 de septiembre de 2020, de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf

8 ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN OPORTUNA PQRSD PARA EL ORGANISMO SECRETARÍA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA DE LA ALCALDÍA DISTRITAL DE SANTIAGO DE CALI.

Estimados:

El presente cuestionario corresponde al desarrollo del Trabajo de Grado para optar al título de Administración de Empresas de la Universidad UNICATÓLICA. Es eminentemente académico y cuenta con la aprobación del Jefe de Oficina de la Unidad de Apoyo Dr. Omar Farut Pedraza Gómez y está dirigida a funcionarios y/o prestadores de servicio que intervienen el proceso de atención de las PQRS en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana. (SPCC).

Los resultados obtenidos serán utilizados sólo para fines académicos pertinentes al Trabajo de grado.

Agrademos su diligenciamiento.

1. La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana cuenta con políticas y procedimientos internos que guíen la atención de las PQRSD?

Si

No

No sabe

2. La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana cuenta con un seguimiento y control a las PQRSD que ingresan al organismo.

Si

No

No sabe

3. Considera usted que existen acciones en la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana encaminadas a que los encargados de la atención a las PQRSD sean más competentes

Si

No

No sabe

4. Considera usted que existen dificultades en la comunicación interna frente a la atención de las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana

Si

No

No Sabe

5. Cómo califica usted el proceso de atención de las PQRSD establecido actualmente dentro de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?

Bueno

Regular

Malo

6. Cuando ingresa una PQRSD a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, considera usted que se puede presentar alguna de estas situaciones?

Siempre se sabe quién responde

No existe claridad quién atiende la PQRSD

Existen trámites internos que demoran la decisión de quién atiende la PQRSD.

Se presenta demora en el trámite de firma de la PQRSD.

7. Considera usted que es claro el rol de cada persona que interviene en el proceso de Atención a las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?

Si

No

No sabe

8. Sabe usted cuántas personas intervienen en el proceso de Atención a las PQRSD que ingresan a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?

Si

No

No sabe

9. Conoce usted el procedimiento para Atención a las PQRSD que ingresan al a Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de principio a fin?

Si

No

No completo

10. Conoce usted los tiempos de respuesta normativos asignados a cada tipo de PQRSD que ingresa a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana?

Si

No

No completos

Fuente: Las autoras