

# Parte III

## Estudio sobre la percepción de los usuarios Sena, Invima, ICBF

### Introducción

El estudio preliminar denominado “Efectos del Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2009 en la prestación de los servicios de las entidades del sector público”, llevado a cabo en el 2011 por los estudiantes de la cohorte 10 de la Maestría en Calidad y Gestión Integral del convenio USTA-Icontec, permitió identificar aspectos puntuales sobre los cuales las entidades del Estado podrían orientar sus esfuerzos para mejorar las capacidades de su Sistema de Gestión de la Calidad, utilizándolos como referente para la toma de acciones correctivas.

Uno de los objetivos de esta segunda fase, es continuar examinando los efectos del Sistema de Gestión de la Calidad desde la perspectiva de los ciudadanos, lo cual permitiría contrastar la percepción interna y externa sobre la mejora en la prestación de los servicios; adicionalmente se pretende hacer un análisis extenso de los datos que a través de las peticiones, quejas y reclamos han reunido las entidades participantes, complementándolo con información acerca de los procesos contenciosos en los cuales haya resultado responsable la entidad, por fallas en la prestación de los servicios.

Los resultados de la primera fase de esta investigación permitieron identificar aspectos puntuales sobre los cuales las entidades

participantes podrían orientar sus esfuerzos para mejorar las capacidades de su Sistema de Gestión de la Calidad, utilizándolos como referente para la toma de acciones correctivas que permitan mejorar la prestación de sus servicios a los ciudadanos.

Para el desarrollo de este trabajo, se realizó una prueba piloto en tres entidades del sector público de orden nacional, con sede en Bogotá: SENA, INVIMA e ICBF, aplicando una herramienta diseñada en el marco de esta investigación. El método experimental consistió en la medición de las categorías relacionadas con la satisfacción del usuario que refiere la norma NTCGP 1000:2009, mediante la aplicación de encuestas en las entidades seleccionadas. En esta medida, se logró obtener un instrumento que podría ser aplicado en una muestra más amplia para conocer los efectos de la implementación de esta norma.

No son muchos los estudios que se han realizado para investigar cómo la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad ha influido en el mejoramiento de la prestación de servicios en las organizaciones públicas.

Desde finales de los años sesenta, los programas de la calidad se extienden hacia la mayoría de las grandes corporaciones estadounidenses, buscando aumentar la productividad y disminuir los costos. En esta medida, la gestión en calidad se ha convertido en una herramienta estratégica para la competitividad, siendo necesaria para conquistar los mercados mundiales.

Por su parte, la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization – ISO), creada hace más de cinco décadas, ha venido trabajando con las empresas desarrollando modelos de gestión para mejorar la calidad, aumentar la productividad y promover el comercio internacional, lo que impulsa a las organizaciones a orientar sus esfuerzos hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos, para dar variedad a los productos ofrecidos sin elevar los costos.

La nueva ola de conocimientos sobre la administración de la calidad fue descubierta como una herramienta estratégica, que brindó al Japón la competitividad necesaria para conquistar los mercados mundiales. Los japoneses prestan especial atención a esta oportunidad e impulsan las investigaciones de mercado a través de encuestas,

entrevistas y pruebas con consumidores; la información que obtienen les permite “diferenciar sus productos”.

De esta forma, los estudios de mercado y la investigación sobre la satisfacción del cliente pasan a ser parte significativa de los programas de calidad y marcan un cambio importante en el “enfoque al cliente” (Moyado, 2002, pp. 8-11).

En las dos últimas décadas el mundo empresarial experimenta notables cambios en su organización y sistemas de planificación. Uno de los ejes de dicha revolución es la calidad; primero, por la necesidad de garantizar un producto adecuado, después, para asegurar su propia supervivencia buscando una clientela fiel y, más recientemente, como estrategia de posicionamiento en el mercado, buscando de este modo una ventaja competitiva (Mira *et al.*, 1998).

Con respecto al sector público, a nivel mundial, se ha creado la necesidad de la evaluación de la gestión, como una de las herramientas críticas en los procesos de reforma del Estado y de la administración pública. En los países desarrollados esta herramienta se encuentra asociada a los esfuerzos de implementación del “paradigma de la nueva gestión pública” para mejorar la efectividad en términos de cobertura y calidad de servicios, eficiencia económica en la provisión de servicios y creación de un entorno propicio para el desarrollo del sector privado (Nickson, 2002).

Durante la década de los ochenta, muchos países de América Latina llevan a cabo importantes iniciativas de reforma del Estado. Estas son propiciadas principalmente por las fuerzas de la globalización que incrementan los problemas presupuestarios en los gobiernos y hacen que el desempeño económico sea cada vez más dependiente de la capacidad para lidiar con éxito en la intensa competencia internacional (Nickson, 2002, p. 24) y contribuya al fortalecimiento de sus instituciones.

La naturaleza de estos esfuerzos en países latinoamericanos como Chile, Colombia y Costa Rica, responde a las particularidades históricas de la región, por ejemplo, el problema de la calidad de la gestión pública y su capacidad para implementar políticas y movilizar recursos se han convertido en factores críticos dentro de las reformas de segunda generación del último decenio, que complementan los ajustes macroeconómicos de los años ochenta (Naim, 1995, como se cita en Ospina, 2000, p. 1).

Más aún, la aplicación de una gestión pública, basada en la implementación de un sistema de calidad, es uno de los principales objetivos para asegurar el éxito de los procesos de modernización del Estado, para una democracia que genere desarrollo humano y sostenible (Prats, 1997, como se cita en Ospina, 2000, p. 1).

Colombia ha desarrollado un conjunto de actividades para mejorar la gestión pública orientada a resultados, estableciendo su prioridad para montar sistemas de medición de estos resultados (Ospina, 2000, p. 4).

Luego del diagnóstico que realiza la Agencia de Cooperación Internacional (USAID) y su operador en Colombia, Casals y Asociados, y la Universidad EAFIT, someten a consideración del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), un modelo de control interno estandarizado para ser implementado en Colombia con la intención de que este sistema cumpla sus objetivos de estandarizar la manera sobre cómo controlar diferentes actuaciones de los servidores públicos, la ejecución de los procesos y el ejercicio del autocontrol.

Es por esto que el Estado colombiano dispone la implementación obligatoria de un sistema de gestión de la calidad para las entidades del sector público, a través de la Ley 872 de 2003 y el Decreto 4110 de 2005, con base en el modelo NTCGP 1000, con el objetivo de lograr una gestión más eficiente y comprometida en el funcionamiento de las instituciones públicas.

Se pretende que este modelo posibilite una mayor eficiencia a la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, y proporcione una base de seguridad y confianza en su desempeño, al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación con la plena convicción de que en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes, incrementa la autonomía y responsabilidad de los directivos en tanto cuenta con bases sustentables de información para la toma de decisiones y ayuda a mejorar la coordinación con los demás niveles del aparato público.

## Descripción y formulación del problema

El problema que aborda esta investigación es la no existencia de información que permita determinar la percepción que el usuario final

ha tenido de los efectos que ha podido generar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2009 en las entidades del sector público. Por lo anterior surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Qué categorías se podrían plantear para medir el servicio de atención al cliente de manera que aplique a todas las entidades del mismo sector que han utilizado la norma NTCGP 1000:2009?
- ¿Cuál es la percepción que tienen hoy estos usuarios, sobre la calidad del servicio prestado?

En esta medida, se hace necesario evaluar la apreciación de los usuarios respecto a la calidad del servicio actual que estas entidades prestan, la satisfacción del cliente, entre otros aspectos relacionados al servicio que se consideran son parámetros de la norma NTCGP 1000:2009. Por esta razón, se plantea desarrollar este estudio piloto que involucre tres entidades del sector público del orden nacional, con sede en la ciudad de Bogotá, con el fin de evaluar la calidad del servicio.

Según los registros del DAFP, en la ciudad de Bogotá tienen asiento 197 entidades que cumplen las condiciones requeridas; es de aclarar que en este proyecto se continúa con entidades evaluadas en la primera etapa de la Fase I, trabajada por la cohorte 10 de la Maestría en Calidad y Gestión Integral, pero debido a que no se dispone del recurso humano ni del tiempo para poder ejecutar la metodología en todas las entidades, solo se escogen tres de ellas.

Luego de diez años de implementado el SGC en esas entidades, es de suponer que hay cambios significativos en la gestión, adicionalmente a que la norma plantea criterios de mejora continua en el servicio enfocado a los usuarios de todas las empresas del sector público que la implementen. En esta medida, el analizar qué percepción tienen los usuarios respecto a los servicios recibidos, es de vital importancia para conocer el desempeño de estas entidades y contar con información que permita orientar futuras decisiones sobre la materia.

Debido a la falta de información sobre los criterios de evaluación de este Sistema de Gestión de la Calidad para estas entidades, parte del resultado de esta investigación será el diseño de un instrumento tipo encuesta que queda validado en tres entidades del sector público y de esta manera hacer medible y comparativo a través del tiempo, el

desempeño de los procesos y la capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes con respecto al producto o servicio ofrecido.

## Objetivos

### Objetivo general

Medir la percepción en los usuarios de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo los lineamientos de la norma NTCGP 1000:2009, en la prestación del servicio en entidades públicas del orden nacional en Bogotá.

### Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de los datos recopilados en tres entidades públicas del orden nacional, asentadas en Bogotá D. C., que permita medir la percepción de los usuarios luego de la implementación de la NTC GP 1000:2009, en la calidad del servicio prestado.
- Establecer categorías generales relacionadas en la NTC GP 1000:2009, para medir la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios recibidos en las entidades seleccionadas.
- Desarrollar un instrumento validado para las entidades públicas seleccionadas que pueda ser utilizado en una muestra más amplia.
- Establecer recomendaciones a las entidades que participaron en esta investigación, para el mejoramiento de la gestión pública.

## Marco teórico y conceptual

### El Estado colombiano y la globalización

A partir de los años ochenta ha crecido la industrialización, se ha ampliado el mercado y monetizado la economía, por lo cual han aumentado las necesidades básicas de la población, debido a su gran crecimiento en todo el mundo (Corredor, 2001).

La globalización hace necesario que el sector público, especialmente en países en vías de desarrollo, implemente estrategias exitosas que promuevan una mayor productividad y competitividad ayudando al desarrollo económico del país y sus regiones. Colombia no es ajena a estos cambios, y de esta manera el Estado ha quedado en la obligación de crear las políticas para no quedar atrás en esta globalización.

En este sentido, Stiglitz (2006) sostiene que la globalización puede ser una fuerza benéfica siempre que se replantee el modo en el que ha sido gestionada, y dice: “no podemos anular la globalización porque está aquí para quedarse. La cuestión es cómo hacerla funcionar. Y si va a funcionar, habrá que contar con instituciones públicas globales que ayuden a establecer las reglas”.

En esta medida, en las instituciones públicas, se debe comenzar con la construcción de una ideología de calidad y competitividad. Los gobiernos deben y pueden adoptar políticas públicas que orienten el crecimiento de los países de modo equitativo, en donde todas las comunidades del mundo se constituyen en una comunidad global que exige a sus miembros de todas las entidades públicas, cumplir una serie de reglas para convivir, las que deben ser justas, atender a los pobres y a los poderosos, y reflejar un sentimiento básico de decencia y justicia social.

Por su parte, Corredor (2001) en el mismo sentido argumenta que en la globalización la modernización se refiere al proceso de apropiación de la naturaleza por el hombre, con el fin de desarrollar las fuerzas productivas y poder disponer de una mayor riqueza. La modernidad significa hacer de los individuos no solo sujetos transformadores de su entorno material, sino también, y principalmente, sujetos de su propia transformación. Este autor hace una reflexión en el sentido de que la modernización no necesariamente conlleva progreso social y por tanto, este tipo de desarrollo no es sinónimo de modernidad, pero si marcará el comienzo al proceso de apertura, liberalización del comercio exterior, reforma laboral, reforma al sistema financiero, todo esto señalará un inicio en la reorganización estatal concretándose como estrategia de la globalización.

Ahora bien, en el Estado colombiano hacia los años ochenta se observó la existencia de una impositiva modernización de la que habla Corredor, se optó por decisiones negativas que impidieron fortalecer social y políticamente a la comunidad y que por el contrario, dieron prioridad

al crecimiento de los beneficios económicos de unos pocos poseedores de mayor riqueza. Fracasa la conformación de un Estado moderno con capacidad de crear una legítima colectividad política; la anterior situación, conduce a Corredor a validar lo plasmado en su obra *La modernización inconclusa* (2001): “La modernización se refiere al proceso de apropiación de la naturaleza por el hombre, con el fin de desarrollar las fuerzas productivas y poder disponer de una mayor riqueza” (p. 19).

En esta medida, el Estado colombiano atendiendo la obligación de crear las políticas que le permitan no quedar atrás en esta era de la globalización (tanto en sus entidades públicas como en las privadas), se encuentra actualmente en un proceso de modernización al introducir nuevos modelos de gestión y de control de calidad. Para esto, el sector público ha acogido estas disposiciones en todos los sectores de orden económico, social, político, cultural e ideológico, desarrollando los sistemas de gestión como un proceso continuo y que no parece tener un fin sino una continua evolución.

Algunas instituciones públicas han buscado introducir de forma sistemática mejores prácticas de gestión y estas prácticas están basadas en el uso y la aplicación de estándares internacionales (ISO 9001), lo que ha conllevado a un proceso de transformación que implica que las instituciones busquen modernizar y ampliar la apertura económica, permitiendo una transición de un Estado premoderno a uno posmoderno, eficiente, ágil y con capacidad de adaptación a los cambios actuales, haciendo de la investigación la herramienta que permita esa articulación entre la modernidad y la modernización (Corredor, 2001, p, 15).

De igual forma, esta transformación, como afirma Amartya Sen (2007), necesita a su vez de instituciones políticas, económicas y sociales que operan a nivel nacional y global, para que su sistema de mercado pueda generar muy diversos resultados en función de las condiciones que hacen posible su existencia, tales como la distribución de los recursos naturales, el desarrollo de los recursos humanos, las normas empresariales y los niveles de seguridad social, entre otras.

Ahora bien, para que un sistema de mercado pueda generar resultados a favor del desarrollo humano, vale la pena resaltar la importancia de que estas instituciones políticas contribuyan no solo a un desarrollo humano sino también sostenible en torno a la comunidad.

Este desarrollo sostenible es entendido como un proceso de cambio progresivo en la calidad de vida del ser humano, que lo coloca como centro y sujeto primordial del desarrollo, por medio del crecimiento económico con equidad social, la transformación de los métodos de producción y de los patrones de consumo que se sustentan en el equilibrio ecológico y el soporte vital de una comunidad. Así, se logra el respeto a la diversidad étnica y cultural regional, nacional y local, como el fortalecimiento y la plena participación ciudadana en convivencia armónica con la naturaleza, sin comprometer y garantizando la calidad de vida de las generaciones futuras.

## La calidad y la satisfacción del cliente

A comienzo de los años sesenta se inicia un movimiento encaminado a difundir los conceptos de la calidad que se venían experimentando en los países desarrollados. En primer término, se integra al consumidor como fundamento esencial para los logros de los objetivos de calidad para la empresa y la satisfacción del consumidor; estos tienen que ver con las necesidades de los mercados, características de los productos las cuales se convierten en especificaciones y normas técnicas para la empresa (Rojas, 1979, p. 32).

Proveer satisfacción a partir de calidad según la define el cliente, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: La calidad del producto y del servicio (p. 32).

La razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que estas comprendan cuáles son sus necesidades actuales y futuras, que cumplan con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas (Arango, 2008).

En esta medida, una cualidad esencial de toda entidad es la de reflejar una actitud de servicio para entender y atender lo que el cliente quiere, necesita y espera de ella. Los clientes quedarán satisfechos e incluso agradecidos cuando un producto o servicio les proporcione un valor mayor al que esperaban cuando lo adquirieron.

La norma NTCGP 1000:2009, mantiene un enfoque al cliente. De acuerdo con el numeral 5.2 de la norma, se establece que se debe verificar el cumplimiento de las condiciones que hacen posible el desarrollo de la función para la cual fue creada la entidad, a través de la

planeación, la caracterización de los procesos y una estructura organizacional adecuada para el desarrollo de sus funciones; identificando las necesidades y expectativas de los clientes, requisitos para las actividades de entrega y posterior a esta, requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto o servicio y cualquier requisito adicional que se considere necesario, además de la medición y mejora de los procesos para dar cumplimiento al mismo (Icontec, 2009).

## Los factores que influyen en las expectativas de los clientes

Para comprender estos requisitos es interesante analizar cuatro factores que influyen en las expectativas de los clientes.

- **Comunicación cliente-cliente.** Constituye uno de los factores potenciales en la determinación de las expectativas. Es la información que transmite un cliente antiguo a un cliente potencial al comunicarle sus experiencias sobre un determinado servicio. En función del grado de satisfacción del cliente se pueden generar nuevos clientes o perder muchos otros.
- **Necesidades personales.** Lo que desea el cliente para satisfacer sus necesidades también condiciona las expectativas. Los deseos varían de un cliente a otro, ya que uno puede valorar más la calidad del servicio, y otro que le ofrezcan gran cantidad de posibilidades.
- **Experiencias anteriores.** Las experiencias anteriores en un mismo servicio hacen que se modifiquen las expectativas. Cada vez que se demanda de nuevo un servicio, las expectativas serán más flexibles, si por ejemplo en ocasión anterior se ha recibido buen trato, amabilidad y cortesía, que si no se conoce el servicio y lo que interesa son los buenos resultados.
- **Comunicación externa.** Es la comunicación que ofrecen las instituciones a los clientes. Puede ser recibida mediante mensajes directos o indirectos. La publicidad sobre el servicio en

un medio de comunicación constituye un mensaje directo. La apariencia de las oficinas o el formalismo en la manera de prestar el servicio son mensajes indirectos (Ruiz, 2006, p. 42) del concepto de calidad y el ciclo PHVA. Son muchos los autores que describen la calidad como una herramienta para mejorar el desempeño de una empresa.

Quizás vale la pena resaltar que solo entendiendo este concepto y comprendiendo la necesidad de lograr día a día satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios de un servicio determinado, se puede implementar y luego continuar la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. Así mismo, otras de las ventajas de implementar un sistema de gestión es mantenerse en el mercado y poder competir en igualdad de condiciones con las demás organizaciones.

## **La norma NTCGP 1000:2009**

Esta norma (Icontec, 2009, p. 88), se dirige a todas las entidades y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad para proporcionar productos o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes, aplicando la metodología conocida como planear-hacer-verificar-actuar, más reconocida aún como ciclo PHVA. Es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua en todos los niveles dentro de la organización; esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

La norma técnica en mención, toma como referente la norma internacional ISO 9001:2008, es decir, se encuentra constituida por capítulos de primer y segundo nivel y en estructura, salvo contadas excepciones, son iguales (ver Tabla 22).

**Tabla 22.** Comparación de estructura normas técnicas  
ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009

ISO - 9001: 2008	NTCGP 1000: 2009
0. Introducción	
1. Objeto y alcance	1. Introducción
2. Referencias normativa	2. Objeto y campo de aplicación
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Requisitos del sistema de gestión	4. Requisitos del sistema de gestión
5. Responsabilidad de la dirección	5. Responsabilidad de la dirección
6. Gestión de los recursos	6. Gestión de los recursos
7. Realización del producto	7. Realización del producto
8. Medición, análisis y mejoramiento	8. Medición, análisis y mejoramiento

Fuente: autores de la investigación tomando como base las normas ISO 9001 y NTCGP 1000 (21 de abril de 2012).

En ambos casos los primeros numerales, es decir, del 0 al 3 en la ISO 9001:2008 y del 1 al 3 en la norma NTCGP 1000:2009, son de carácter introductorio y no significan ningún grado de obligatoriedad, situación contraria a los numerales 4 a 8, los cuales deben ser aplicados en su totalidad y se constituyen en la fuente para la estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad (Duque, 2010, p. 91).

Ahora, no obstante que en la norma ISO 9001:2008 los primeros numerales son de carácter optativo, su aplicación hace posible la medición de la eficiencia y eficacia de los procesos que se adelantan en la organización, además su medición se orienta a la eficiencia (utilización de recursos) y a la eficacia (el logro de resultados) de la organización. La norma NTCGP 1000:2009, por su parte, es de carácter obligatorio para las entidades públicas las que deben tomar todos los procesos de la organización y, además de medir la eficiencia y la eficacia, concentrarse en la efectividad, es decir, en el impacto generado, situación que pretende medir la utilidad de los bienes o servicios prestados por el Estado (Duque, 2010, p. 92).

La norma NTCGP 1000:2009, además de incluir los requisitos de la norma ISO 9001:2008, aporta eficiencia y efectividad en todas las actuaciones, mecanismos para comunicar a las partes interesadas sobre el desempeño de los procesos, mapas de riesgos y puntos de control sobre los riesgos, control de la prestación de los servicios y comunicación con el cliente acerca de los mecanismos de participación ciudadana.

## Marco normativo

### La gestión de calidad y el servicio público

El Sistema de Gestión de la Calidad en el sector público, debe ser implementado tomando como referente una norma técnica específica, para ello el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec) como ente normalizador, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 2269 de 1993 que establece el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología, en asocio con el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), como ente rector en materia de gestión pública, estructuran la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública conocida como la norma NTCGP 1000:2009 (Duque, 2010, p. 90).

Esta norma, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 6° de la Ley 872 de 2003, especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a las entidades públicas prestadoras de servicios.

El Sistema de Gestión de la Calidad, se basa en un conjunto de elementos como: estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos, capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos y reglas; mediante las cuales la dirección de la entidad, planifica, ejecuta y controla todas sus actividades en pro de lograr los objetivos preestablecidos y la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente; de la misma forma permite controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización (Feigembaun, 1991). Los requisitos para la implementación, son emitidos por organismos normalizadores como la ISO y la DIS, entre otros (Feigembaun, 1991, p. 14).

La norma NTCGP 1000:2009, está dirigida a todas las entidades públicas y su propósito se enfoca a que estas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes. En esta medida, la norma determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos y entidades estatales.

Por otra parte, la norma es importante para la actividad del control interno en la medida que agrega valor a la gestión de las organizaciones públicas, pues proporciona los parámetros por medio de los cuales el Estado fortalece una legitimidad y a su vez las organizaciones logran una mayor credibilidad y competitividad. En Colombia, con la intención de que el sistema de control interno cumpla sus objetivos de estandarizar el control de las diferentes actuaciones de los servidores públicos, la ejecución de los procesos y el ejercicio del autocontrol, se establece a través del Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005 un Modelo Estándar de Control Interno (MECI), que tiene como finalidad proporcionar una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación de las entidades del Estado.

El MECI 1000:2005 introduce elementos de gestión modernos basados en estándares internacionales de control interno y estipula las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de control interno en las entidades y agentes obligados según el artículo 5 de la Ley 87 de 1993. El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado, para lo cual se estructura en tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control (MECI, 2014):

- **Subsistema de Control Estratégico.** Agrupa y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas.
- **Subsistema de Control de Gestión.** Reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.
- **Subsistema de Control de Evaluación.** Agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación.

# Metodología

## Selección de categorías

**Escenario externo.** Para el presente estudio se establecieron las categorías de transparencia, amabilidad, orientación, eficacia, eficiencia e información oportuna, para las cuales en cada una de estas, el cliente podrá dar información acerca de su nivel de acuerdo o desacuerdo.

Estas categorías, como ya se dijo, permiten hacerle seguimiento y medición a la satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado por cada una de las tres entidades públicas. Los clientes tienen, como expectativas, una atención oportuna, amable y eficiente, entre otras.

Por otro lado, para poder hacer la relación directa con el SGC implementado, las categorías o variables seleccionadas deben estar dentro del contexto de los requisitos que menciona la norma, como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, que es lo que se pretende investigar, de lo contrario no se tendrían puntos precisos para poder concluir si la mejora o no, obedece al SGC o a otros aspectos; de igual forma, sirve para orientar y precisar el diseño de los instrumentos de investigación.

A continuación se presentan las definiciones tomadas para esta investigación sobre las categorías seleccionadas:

- **Transparencia.** Se refiere a que la entidad cumpla a cabalidad con la legislación, ofreciendo y prestando el servicio de forma honesta y sin actos de corrupción.
- **Amabilidad.** Se refiere a la relación que se tiene con el usuario en el momento de la prestación del servicio, fomentando una interacción, cálida, agradable y positiva.
- **Orientación.** Se refiere a que al usuario se le brinde una información útil y verdadera para realizar el trámite requerido.
- **Eficacia.** El servicio o producto elegido logró dar respuesta a lo que se requería.

- **Eficiencia.** Se refiere al uso de los recursos involucrados en la realización de una meta.
- **Información oportuna y viable.** El servicio ha permitido que las inquietudes sean resueltas a tiempo y de forma veraz.

**Escenario interno.** Se seleccionaron cinco criterios que permiten analizar la información suministrada mediante una lista de chequeo, según la Tabla 23.

**Tabla 23.** Criterios de evaluación para el escenario interno

Criterios	Calificación
a. La entidad tiene documentos con procedimiento(s), la recolección y manejo de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	
b. Se aplican los documentos descritos en el numeral a	
c. Se da respuesta en los tiempos establecidos a los usuarios de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	
d. Existen registros de análisis de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción, que se presentan en la entidad?	
e. Existen acciones de mejora de la recolección de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción, que se presentan en la entidad?	
Total	

Calificación		
Malo	Bueno	Excelente
0 - 12	13 - 19	20 - 25

**Fuente:** cuadro elaborado por los autores de la investigación.

Para poder hacer la valoración de cada uno de estos criterios se determina la siguiente escala de valoración:

- Malo: 0 – 12
- Bueno: 13 – 19
- Excelente: 20 – 25

## Selección o determinación de entidades

Para la selección de las entidades en la cuales se realizó el estudio, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Entidades públicas del orden nacional certificadas con la norma NTCGP 1000:2009; la razón por la cual se circunscribe la investigación a aquellas entidades certificadas, es que existe la confirmación por un tercero independiente de que el Sistema de Gestión de la Calidad ha sido implementado.
- Que presten sus servicios a los ciudadanos ubicados en la zona metropolitana de Bogotá.
- Como se trata de una prueba piloto, se tomarán tres entidades y una más en la primera fase de este trabajo, para la validación de la herramienta, con la que se va a trabajar en las otras tres entidades, estas son representativas de algunos sectores de la actividad pública.

## Selección del universo

El universo son todos los clientes de las tres entidades seleccionadas y la población son aquellos clientes de las tres entidades seleccionadas (Sena, Invima e ICBF) que cumplan con los anteriores criterios de inclusión.

## Selección de la población

Dentro de los criterios de inclusión para la selección de la población, se tendrán en cuenta los clientes que utilicen el servicio de la entidad seleccionada hace más de dos años y realicen trámites de manera frecuente, de esta forma se pueden establecer relaciones entre los elementos del SGC y la satisfacción de los usuarios respecto de los servicios, antes y después de la implementación.

## Diseño muestral

La técnica para establecer el tamaño de la muestra representativa, del universo y la población mencionada corresponde a la metodología probabilística aleatoria simple; en un muestreo aleatorio simple todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. En este sentido, cada una de las entidades tenía la probabilidad de hacer parte de la muestra sin otro criterio adicional a los ya planteados.

Así pues, de cada entidad para seleccionar la muestra representativa y aplicando una fórmula específica se calcula para una población finita, con un nivel de confianza del 95 % o porcentaje de confianza  $Z = 1,9640$ , y un error muestral de  $(0,1)$ .

Para la entidad pública **Sena**, se determinó la muestra de la siguiente forma: según información suministrada por la entidad, el número de usuarios atendidos por día y que cumplan con los siguientes criterios de inclusión: clientes que utilicen el servicio de la entidad seleccionada hace más de dos años y realicen trámites de manera frecuente, estos son:

- Lunes: 108 usuarios
- Martes: 117 usuarios
- Miércoles: 104 usuarios
- Jueves: 101 usuarios
- Viernes: 96 usuarios

En esta medida, se sacó la media dando como resultado un tamaño de la población de 105.2 usuarios; teniendo en cuenta este valor se procedió a aplicar la fórmula anteriormente mencionada y se obtuvo como tamaño de la muestra un valor de 50.4.

- $N = 105.2$  – Tamaño de la población
- $Z =$  Nivel de confianza 95 % (1,96)
- $p =$  Variabilidad positiva (0,5)
- $q =$  Variabilidad negativa (0,5)

- $e$  = Precisión o el error (0,1)
- $n = 50.4$  – Tamaño de la muestra, esto corresponde a 50 encuestas

Para la entidad pública **Invima**, se determinó la muestra de la siguiente forma: según información suministrada por la entidad, el número de usuarios atendidos por día y que cumplen con los criterios de inclusión mencionados, en promedio son:

- Lunes: 82 usuarios
- Martes: 118 usuarios
- Miércoles: 74 usuarios
- Jueves: 144 usuarios
- Viernes: 107 usuarios

En esta medida, se sacó la media dando como resultado un tamaño de la población de 105 usuarios; teniendo en cuenta este valor se procedió a aplicar la fórmula anteriormente mencionada y se obtuvo como tamaño de la muestra un valor de 50.

- $N = 105$  – Tamaño de la población
- $Z =$  Nivel de confianza 95 % (1,96)
- $p =$  Variabilidad positiva (0,5)
- $q =$  Variabilidad negativa (0,5)
- $e =$  Precisión o el error (0,1)
- $n = 50$  – Tamaño de la muestra, esto corresponde a 50 encuestas

Para la entidad pública **ICBF**, se determinó la muestra de la siguiente forma: según información suministrada por la entidad, el número de usuarios atendidos por día y que cumplen con los criterios de inclusión mencionados el tamaño de la población para cada sede, son:

- Sede Regional Kennedy: 75 usuarios
- Sede Regional Engativá: 48 usuarios
- Sede Regional Puente Aranda: 46 usuarios
- Sede Regional Álamos: 36 usuarios

Estos datos corresponden al tamaño de la población para cada regional, se procedió a aplicar la fórmula anteriormente mencionada y se obtuvieron los siguientes valores como tamaño de la muestra para cada regional:

***Sede Regional Kennedy: 75 usuarios***

- $N = 75$  – Tamaño de la población
- $Z =$  Nivel de confianza 95 % (1,96)
- $p =$  Variabilidad positiva (0,5)
- $q =$  Variabilidad negativa (0,5)
- $e =$  Precisión o el error (0,1)
- $n = 42,3$  – Tamaño de la muestra, esta corresponde a 42 encuestas

***Sede Regional Engativá: 48 usuarios***

- $N = 48$  – Tamaño de la población
- $Z =$  Nivel de confianza 95 % (1,96)
- $p =$  Variabilidad positiva (0,5)
- $q =$  Variabilidad negativa (0,5)
- $e =$  Precisión o el error (0,1)
- $n = 32,2$  – Tamaño de la muestra, esta corresponde a 32 encuestas

### ***Sede Regional Puente Aranda: 46 usuarios***

- $N = 46$  – Tamaño de la población
- $Z =$  Nivel de confianza 95 % (1,96)
- $p =$  Variabilidad positiva (0,5)
- $q =$  Variabilidad negativa (0,5)
- $e =$  Precisión o el error (0,1)
- $n = 31.32$  – Tamaño de la muestra, esta corresponde a 31 encuestas

### ***Sede Regional Álamos: 36 usuarios***

- $N = 36$  – Tamaño de la población
- $Z =$  Nivel de confianza 95 % (1,96)
- $p =$  Variabilidad positiva (0,5)
- $q =$  Variabilidad negativa (0,5)
- $e =$  Precisión o el error (0,1)
- $n = 26.38$  – Tamaño de la muestra, esta corresponde a 26 encuestas

## **Diseño de instrumentos para la investigación**

La investigación se vale de técnicas estadísticas descriptivas para observar, organizar, concentrar, visualizar, comparar y presentar los datos. El análisis de esta investigación se desarrolla a través de la aplicación de una encuesta y la técnica será mediante un formato por escrito que se entregará a una muestra determinada, según lo explicado anteriormente, de usuarios de cada una de las 3 entidades del sector público.

El instrumento encuesta se diseña a partir de las categorías: transparencia, amabilidad, orientación, eficacia, eficiencia e información oportuna, determinadas para esta investigación con el fin de obtener datos e información suministrada por el cliente acerca de la calidad y satisfacción del producto o servicio entregado en cada una de las tres entidades públicas.

En esta medida, esta encuesta consiste en un conjunto de puntos bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción favorable o desfavorable de los individuos. Las respuestas de la encuesta están divididas en dos partes, una es donde se pregunta: ¿Qué tan de acuerdo está con...?, aquí se espera que el usuario de la entidad dé su opinión sobre los temas de cada una de las preguntas, y la segunda es: ¿Qué tan importante es para él?, con la que se trata de inferir la relevancia del indicador o tema para los usuario de la entidad. Con esto se podrá hacer explícito el pensamiento inconsciente sobre la forma en que perciben el servicio prestado por la entidad.

Las afirmaciones determinadas para cada categoría son:

- **Transparencia.** La institución presta sus servicios con valores morales.
- **Eficacia.** La institución cumple con los trámites en los tiempos establecidos de acuerdo con el trámite llevado a cabo por legislación. Cuando se presenta un problema o inquietud, se recibe respuesta con claridad.
- **Amabilidad.** La atención prestada por el personal da tranquilidad necesaria para seguir con el proceso. La atención dada por el prestador del servicio es amable.
- **Información oportuna.** Está de acuerdo con el tiempo de espera para su atención en la institución. Considera usted que es fácil acceder al servicio en el cual está interesado en la institución.
- **Orientación.** Los servidores públicos que le prestaron el servicio dan una orientación apropiada.
- **Eficiencia.** El trámite o servicio cumplió con sus expectativas.

La escala y valoración utilizada dentro de una escala de Likert es la siguiente:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Calificando cada pregunta así de 1 a 4, de acuerdo a los siguientes criterios:

1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) De acuerdo, 4) Totalmente de acuerdo.

Todo lo anterior, para obtener una opinión global sobre la percepción de calidad de la atención y sobre la satisfacción global con el servicio recibido. Una vez diseñada y aplicada la encuesta a los usuarios seleccionados y la documentación que se pueda recolectar en las entidades, se realiza un análisis de los datos obtenidos, con un *software* estadístico (Statistical Product and Service Solutions – SPSS). Es un paquete estadístico informático que ofrece un conjunto de herramientas de análisis gráfico y cuantitativo, estructurado en partes independientes e integrables que reciben el nombre de módulos, los cuales permiten realizar un análisis descriptivo de la frecuencia y media de cada una de las preguntas.

## **Criterios para el análisis de la información externa**

Una vez recopilada y sistematizada la información del cliente/usuario externo, para asegurar un análisis y discusión objetivos, se determinan unos criterios. En este sentido, se determina por cada categoría qué porcentaje mínimo de encuestados deben contestar “estar totalmente de acuerdo” para poder concluir que el resultado es favorable o positivo.

Para determinar este criterio se tuvo en cuenta:

En el SENA se realizaron 50 encuestas. Se considera que el mínimo de encuestados que deben responder estar totalmente de acuerdo para establecer un resultado positivo con un intervalo de confianza del 95 %, debe ser del 50+5, es decir, que el 55 % de los encuestados deben contestar que están de acuerdo y totalmente de acuerdo para decir que el resultado es positivo para la entidad.

En el INVIMA se realizaron 50 encuestas, el mínimo de encuestados que deben responder estar totalmente de acuerdo para establecer

un resultado positivo con un intervalo de confianza del 95 %, es del 50+5, o sea que el 55 % de los encuestados deben contestar que están de acuerdo y totalmente de acuerdo para decir que el resultado es positivo para la entidad.

En el ICBF se realizaron 131 encuestas, según esto el mínimo de encuestados que deben responder estar totalmente de acuerdo para establecer un resultado positivo con un intervalo de confianza del 95 %, es del 50+5, es decir, que el 55 % de los encuestados deben contestar que están de acuerdo y totalmente de acuerdo para decir que el resultado es positivo para la entidad.

## **Criterios y escala para el análisis de la información interna**

En cuanto al análisis interno, tal y como se planteó anteriormente, para poder hacer la valoración de cada una de estas variables en la lista de chequeo se determinaron los siguientes criterios:

- Malo: 0 – 12
- Bueno: 13 – 29
- Excelente: 20 – 25

Para cada entidad se hace la sumatoria de los valores asignados según estos criterios a cada variable de la lista de chequeo.

## **Estudio piloto para la encuesta**

Una vez elaborada la encuesta se realiza la prueba piloto en una entidad diferente a las escogidas, la cual fue Farmacia institucional. Esto para determinar su viabilidad, recibir sugerencias y hacer los ajustes pertinentes, ya que todo esto permite dar confiabilidad al instrumento diseñado. La prueba piloto se aplicó a una muestra de 30 personas, todos clientes de Farmacia institucional.

Esta prueba piloto permitió en gran medida mejorar la redacción de las preguntas para que estas fueran mejor comprendidas por el encuestado.

## Resultados

El análisis de los resultados se presenta de forma externa e interna; el análisis externo se refiere a la aplicación de las encuestas, por entidad y por categoría. El interno se desarrolla por entidad, presentando el resultado de la aplicación de las listas de chequeo.

Posteriormente se muestran los resultados generales, también en forma externa e interna. El análisis externo, de la unión de las tres entidades por cada variable. El interno, recopilando las tres entidades de acuerdo a los resultados de la lista de chequeo.

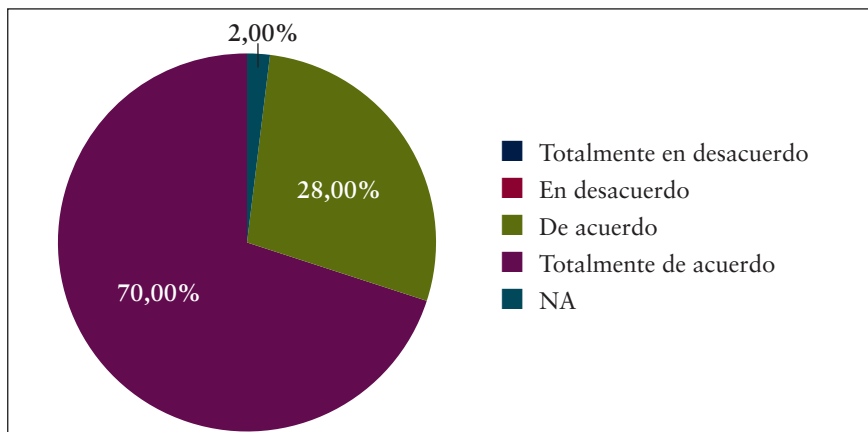
### Resultados del análisis externo

#### *Resultados por entidad*

**Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje).** Para esta entidad se llevaron a cabo 50 encuestas en donde se obtuvo un alto porcentaje de “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

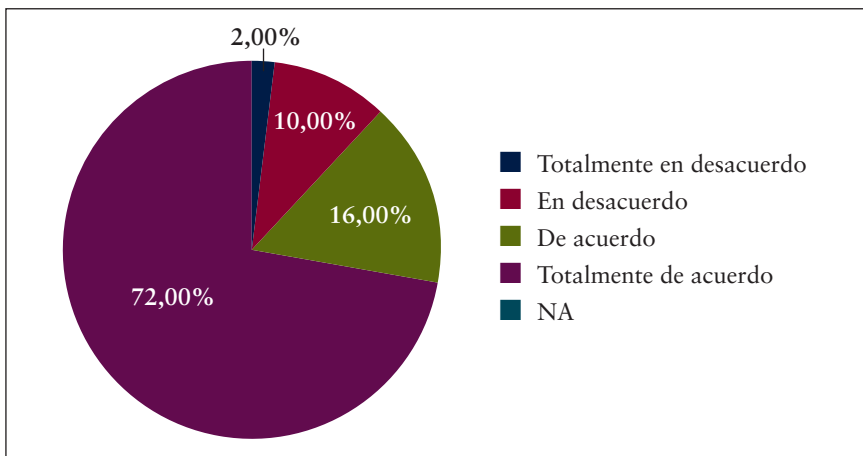
**Transparencia.** En este aspecto se evidencia que el concepto que tienen los usuarios respecto a su desempeño en sus procesos con transparencia es de un 70 % totalmente de acuerdo y un 28 % de los encuestados respondió que está de acuerdo a este mismo criterio, véase Gráfica 1. Es de gran importancia este resultado ya que es uno de los principios de la norma NTCGP 1000:2009 para dar cumplimiento a la Constitución Nacional.

Gráfica 1. Transparencia en el Sena



**Eficacia.** Este aspecto se evaluó en dos subcategorías: tiempos de respuesta y claridad en la respuesta a la atención a los usuarios. Véase Gráfica 2. La respuesta de los usuarios, fue de un 72 % totalmente de acuerdo, un 16 % de acuerdo y tan solo un 10 % en desacuerdo.

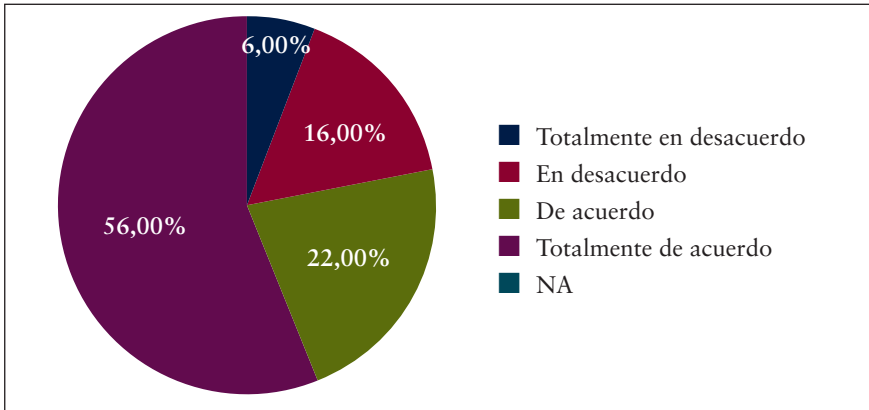
Gráfica 2. Trámites en tiempos establecidos



En la Gráfica 3, se puede observar que frente a la claridad de las respuestas ofrecidas por los servidores públicos del SENA, en el momento en que los usuarios solicitan alguna información, un 56 % está totalmente de acuerdo en que reciben respuestas claras, un 22 % está de acuerdo, un 16 % en desacuerdo y tan solo un 6 % totalmente en desacuerdo.

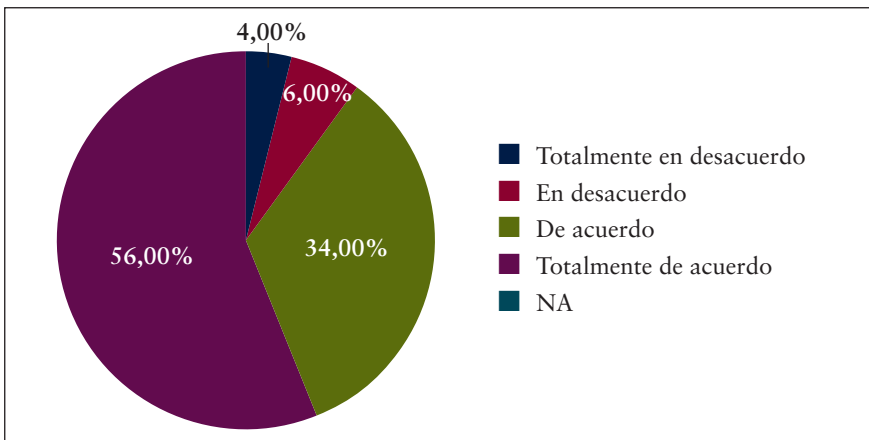
Teniendo en cuenta un resultado favorable del 78.0 %, se evidencia que los funcionarios de esta institución están comprometidos con dar información clara, pues buscan que los usuarios, que son todos los estudiantes en sus diferentes programas, siempre obtengan una información precisa acerca de sus requerimientos académicos.

Gráfica 3. Claridad de las respuestas



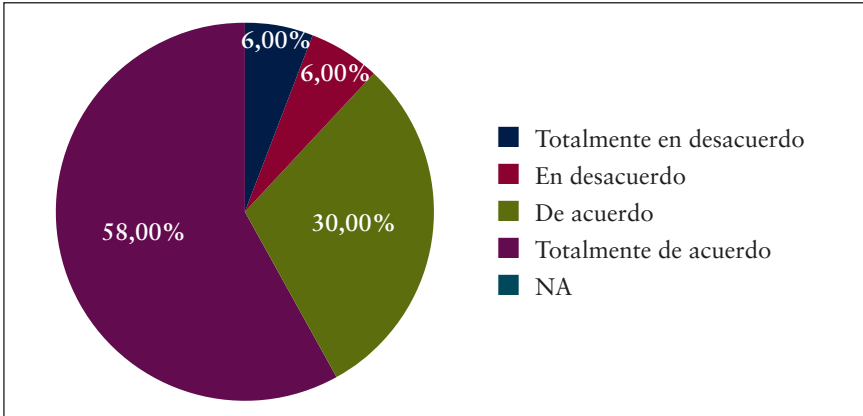
**Amabilidad.** En esta categoría, el Sena obtuvo como resultado que un 90 % de los encuestados está de acuerdo en que se ofrece información clara a los usuarios para que puedan continuar con tranquilidad el trámite. Un 6 % está en desacuerdo y un 4 % totalmente en desacuerdo. Este alto porcentaje entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, permite deducir que esta institución hace que las personas interesadas en los servicios que ellos ofrecen, no pierdan el tiempo en la ejecución de cualquiera de estos trámites que deben realizar y les brinde seguridad en el momento de llevar a cabo una gestión allí. Ver Gráfica 4.

Gráfica 4. Tranquilidad en el trámite

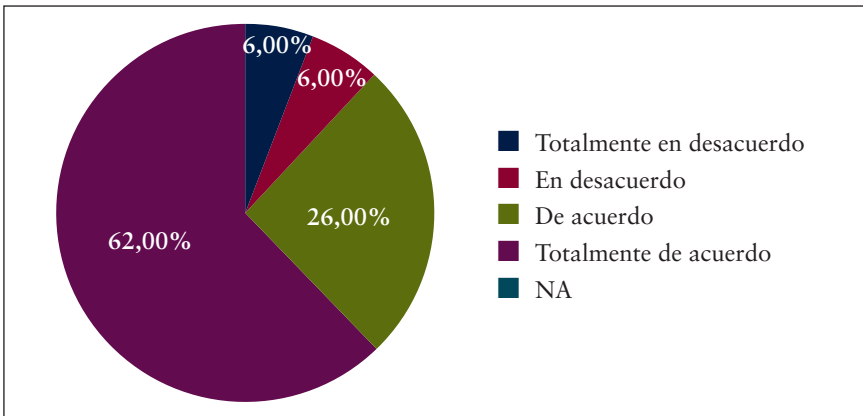


Por otra parte, se obtuvo que un 58 % de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo con la amabilidad del personal en la asesoría de los trámites, preguntas o solicitudes que tienen en esta entidad. Un 30 % está de acuerdo, y tan solo un 6 % en desacuerdo, según la Gráfica 5.

Gráfica 5. Amabilidad del personal en la atención



Gráfica 6. Tiempo de espera para la atención en la institución

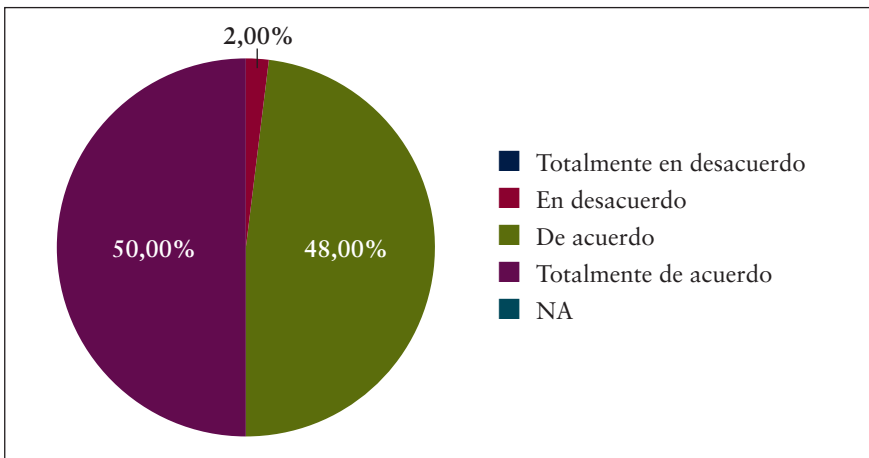


**Información oportuna.** Si bien es cierto que para esta institución es de vital importancia que los estudiantes como usuarios obtengan respuesta a sus solicitudes en el menor tiempo posible, en esta medida, un 87 % está de acuerdo en que el servicio les ha permitido que sus

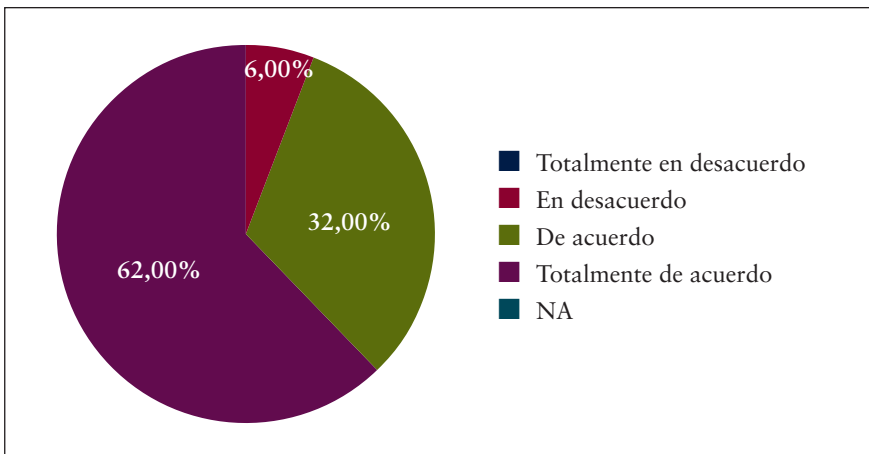
inquietudes sean resueltas a tiempo. Solamente un 6 % está en desacuerdo y otro 6 % totalmente en desacuerdo. Véase Gráfica 6.

En cuanto al fácil acceso al servicio (Gráfica 7), el 98 % de los estudiantes del SENA se manifiestan de acuerdo en que el servicio ofrecido por la institución es de fácil acceso, no solo mencionan vía virtual por la plataforma, sino de manera personal en la oficina de atención al usuario, tan solo un 2 % está en desacuerdo.

Gráfica 7. Fácil acceso al servicio



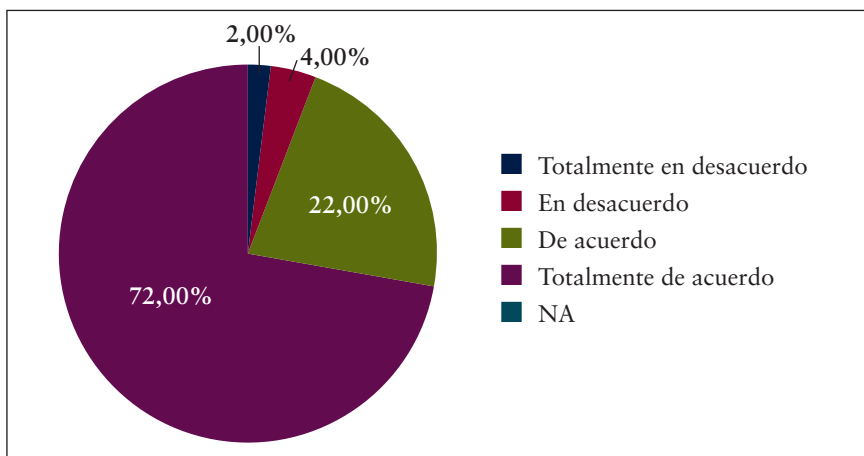
Gráfica 8. Orientación apropiada en la prestación del servicio



**Orientación.** El 62 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la orientación dada por los funcionarios del SENA es apropiada y precisa, un 32 % está de acuerdo y un 6 % está en desacuerdo. Véase Gráfica 8.

**Eficiencia.** En un 94 % los encuestados están de acuerdo en que el servicio brindado por el SENA cumplió con sus expectativas, lo que es de gran relevancia porque refleja que la entidad les está cumpliendo a las personas que acuden a la institución con el objetivo que tienen respecto a los servicios de educación. Un 6 % se manifestó en desacuerdo. Ver Gráfica 9.

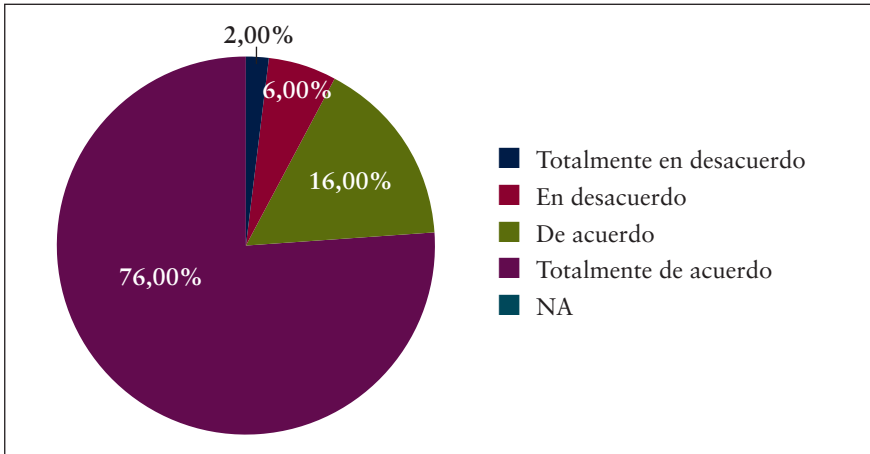
Gráfica 9. Cumplimiento de las expectativas frente al trámite o servicio



**Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos).** En esta entidad se encuestaron 50 personas en la sede principal, oficinas de atención al usuario.

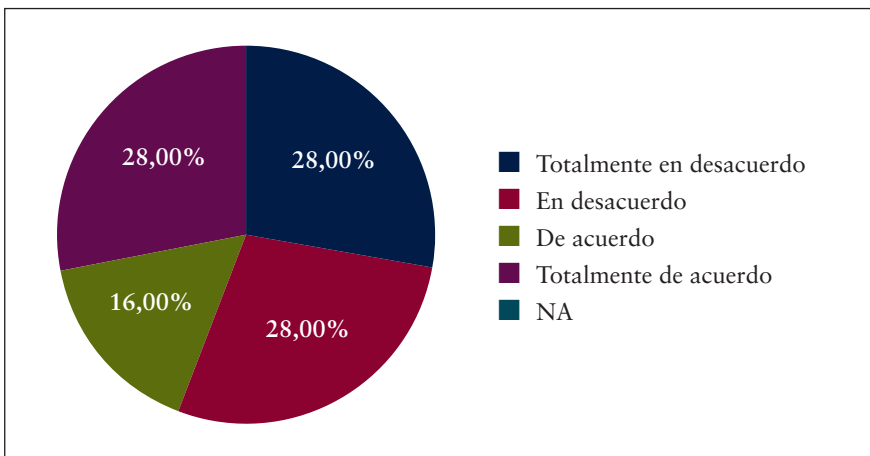
**Transparencia.** Según la siguiente gráfica, un 76 % de los encuestados está totalmente de acuerdo y un 16 % está de acuerdo con la transparencia de los procesos en esta entidad. Tan solo un 16 % está en desacuerdo. Para la entidad también es de gran importancia el resultado en este aspecto, ya que como función principal se asegura a los usuarios que se aplican reglas claras en todos los procesos de la gestión pública. Véase gráfica 10.

Gráfica 10. Transparencia en el Invima



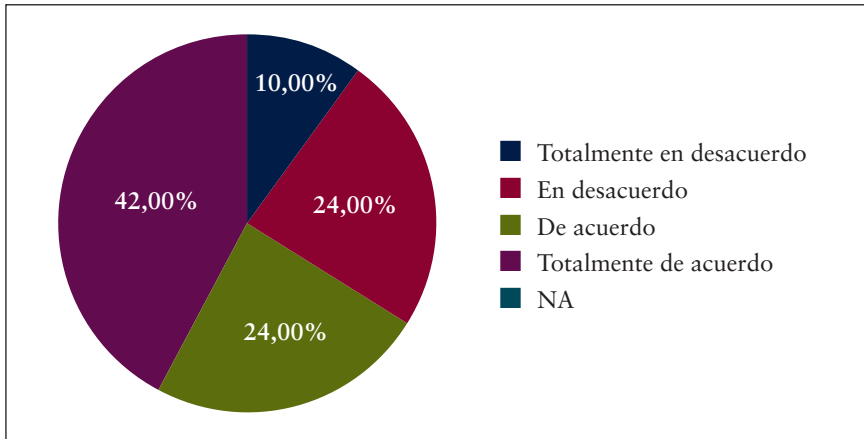
**Eficacia.** En la gráfica 11 (trámites de tiempos establecidos), se observa una mayor dispersión en las percepciones de los usuarios, se alcanzó un resultado poco unificado en la muestra a los usuarios encuestados, ya que se obtuvo un 28 % totalmente de acuerdo y un 16 % de acuerdo, lo cual sería un porcentaje menor si tuviéramos que separar los aspectos positivos y negativos de la respuesta, ya que en desacuerdo se encontró un 28 % y otro 28 % totalmente en desacuerdo.

Gráfica 11. Trámites en tiempos establecidos



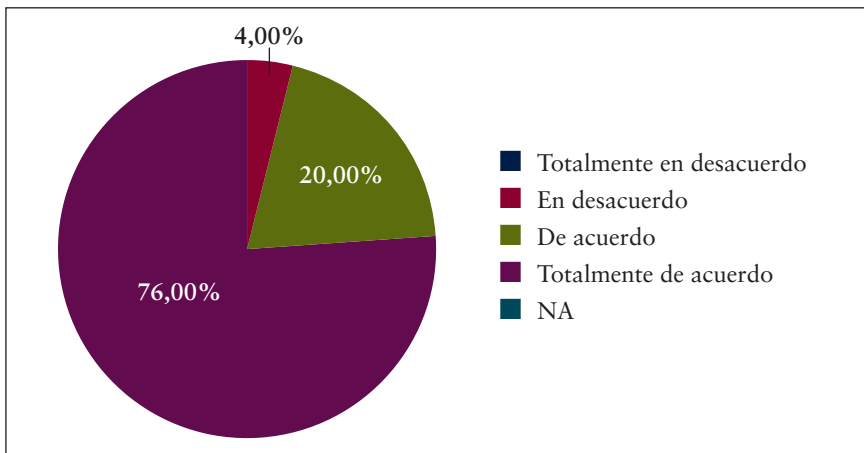
Respecto al aspecto de claridad en las respuesta de los funcionarios de atención al ciudadano a las personas interesadas (ver Gráfica 12), el 42 % de los encuestados opinó estar totalmente de acuerdo, un 24 % de acuerdo, y no se puede desconsiderar otro 24 % que está en desacuerdo.

Gráfica 12. Claridad de las respuestas



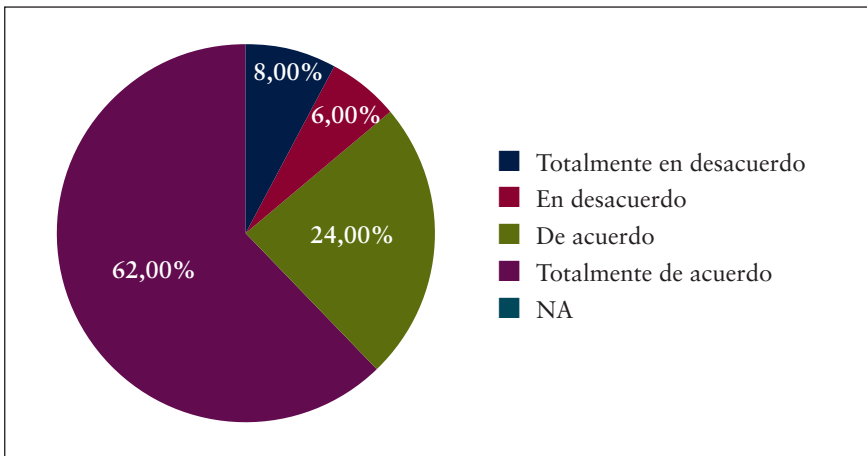
**Amabilidad.** En esta categoría la entidad obtuvo un 76 % totalmente de acuerdo, un 20 % de acuerdo y un 4 % en desacuerdo respecto a la amabilidad de su personal. Véase Gráfica 13.

Gráfica 13. Amabilidad en el servicio



Por último, en el caso en el que el personal que les da las pautas para los trámites del Invima, ofrece la tranquilidad de continuar con el proceso, se obtuvo un 62 % totalmente de acuerdo, un 24 % de acuerdo, un 6 % y 8 % en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente. Véase Gráfica 14.

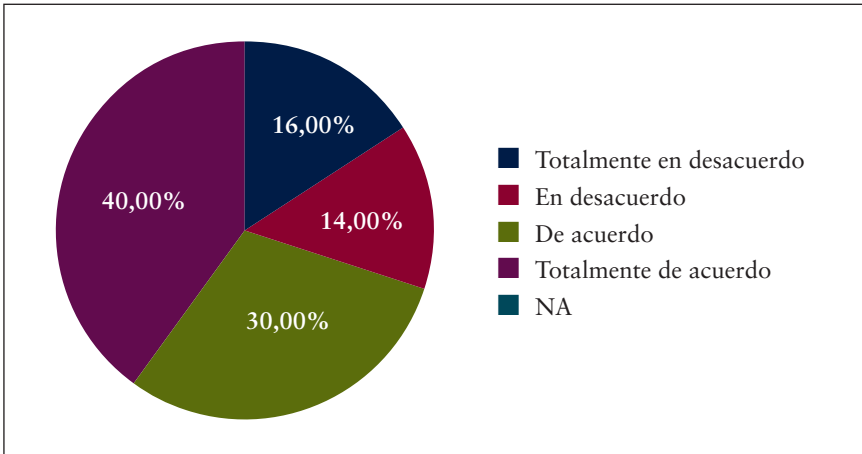
Gráfica 14. Tranquilidad para continuar con el proceso



**Información oportuna.** Los usuarios encuestados del Invima responden en un 40 % estar totalmente de acuerdo en que el tiempo de espera a sus solicitudes y trámites es el adecuado (véase Gráfica 15), mencionan además en un 30 % que están de acuerdo con el tiempo de espera, pues existen ciertos trámites que, aunque se hacen en el tiempo previsto, deberían ser un poco más ágiles de realizar. En un 14 % están en desacuerdo y un 16 % totalmente en desacuerdo.

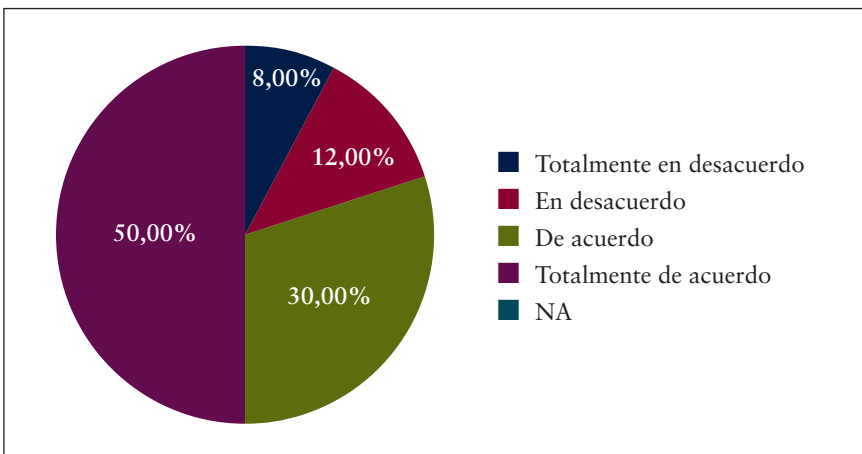
Esto último señala que esta institución debe revisar qué trámites podrían ser mejorados en cuanto al tiempo de ejecución.

Gráfica 15. Tiempo de espera para la atención en la institución



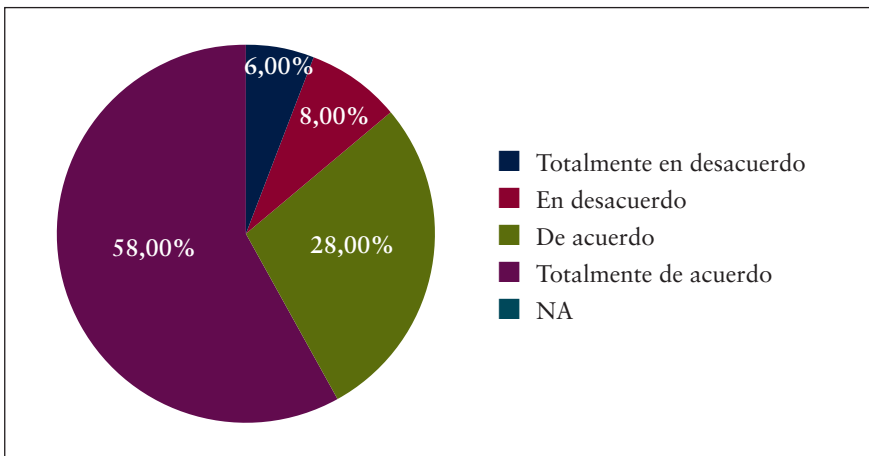
Por otra parte, el 50 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que es fácil el acceso (ver Gráfica 16) a los diferentes servicios y trámites que se realizan en el Invima, un 30 % dice estar de acuerdo, pues mencionan que hay ciertos trámites que deberían hacerse vía virtual. Un 12 % está en desacuerdo y un 8 % totalmente en desacuerdo en que es fácil el acceso a los servicios y trámites ofrecidos por esta entidad.

Gráfica 16. Fácil acceso al servicio



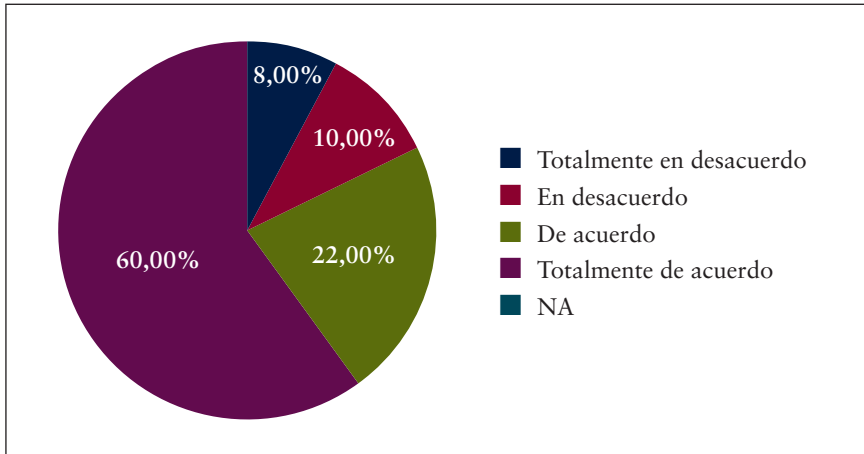
**Orientación.** En cuanto a la orientación prestada por los servidores públicos del Invima (ver Gráfica 17), un 58 % de los encuestados responde estar totalmente de acuerdo en que se les direccionó de manera acertada en el momento de realizar el trámite. Un 28 % está de acuerdo, pero agregan que se habría podido realizar más rápidamente el trámite si se les informara de manera más clara lo que se encuentra vía virtual. Un 8 % está en desacuerdo y un 6 % totalmente en desacuerdo.

**Gráfica 17.** Orientación apropiada en la prestación del servicio



**Eficiencia.** Los usuarios del INVIMA en un 60 % están totalmente de acuerdo en que sí se cumplieron sus expectativas con respecto al trámite que necesitaban realizar, en esta medida se evidencia que la institución está cumpliendo con la ejecución de los servicios ofertados (véase Gráfica 18).

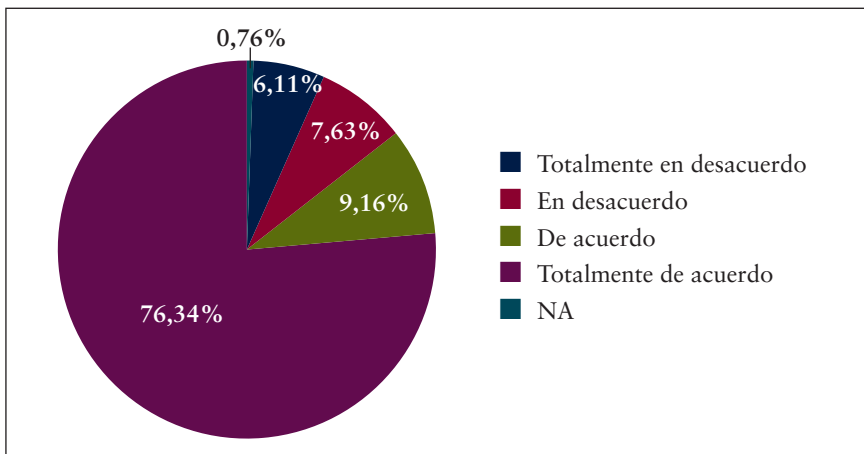
Gráfica 18. Cumplimiento de las expectativas frente al trámite o servicio



ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar). La encuesta se realizó con 131 usuarios del ICBF en los centros zonales de Kennedy, Engativá, Puente Aranda y Álamos.

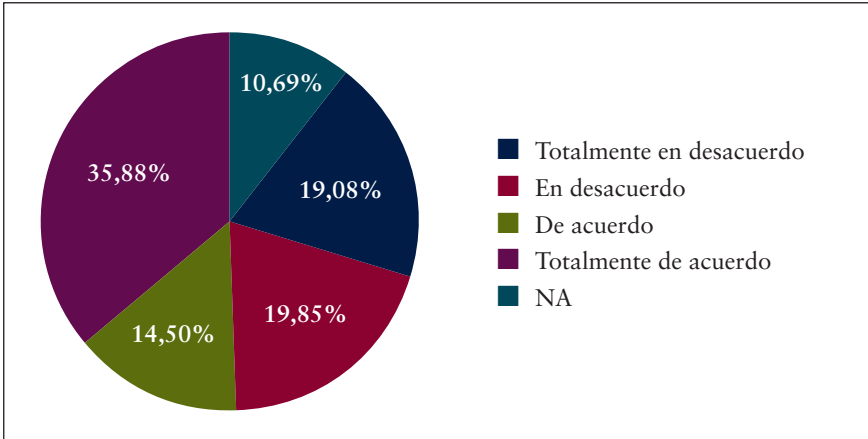
**Transparencia.** Para esta categoría el 76.34 % de los 131 usuarios encuestados respondió estar totalmente de acuerdo con los valores morales en la prestación del servicio. Ver Gráfica 19.

Gráfica 19. Transparencia en el ICBF



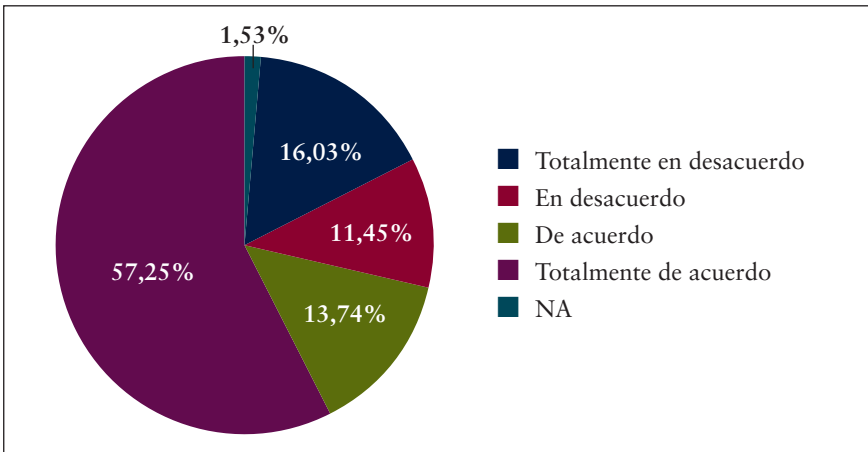
**Eficacia.** Las personas encuestadas respondieron estar totalmente de acuerdo, tanto en la respuesta a los trámites en los tiempos establecidos (Gráfica 20), así como en la claridad de las respuestas, con un 35.88 % para el primer criterio y un 57.25 % para el segundo (véase Gráfica 21).

Gráfica 20. Trámites en tiempos establecidos



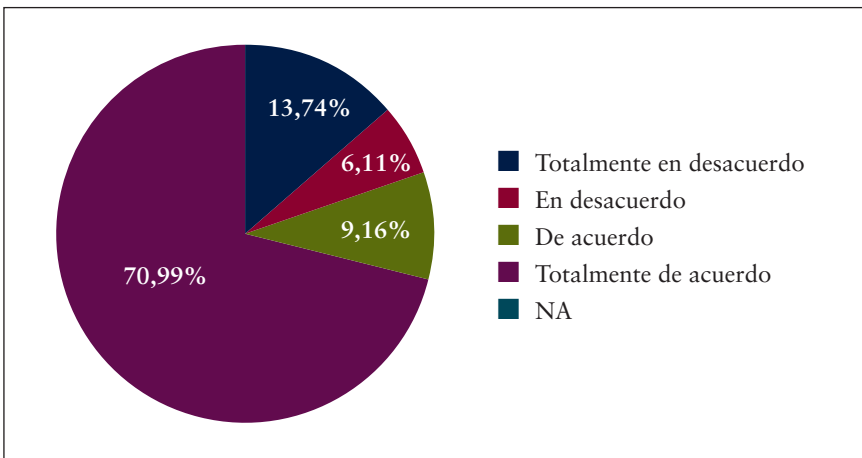
Sin embargo, hay que tener en cuenta en la Gráfica 21 que hay un representativo porcentaje de encuestados que responden en desacuerdo con el tiempo de respuesta a la atención con un 27.48 %.

Gráfica 21. Claridad de las respuestas

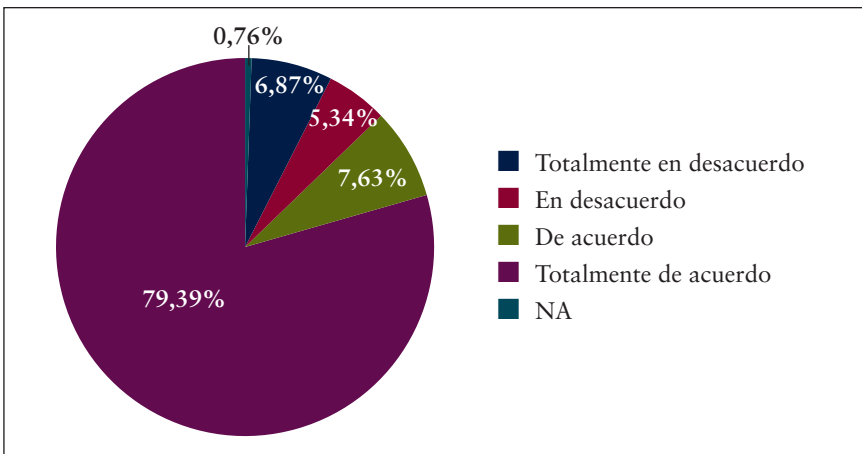


**Amabilidad.** De acuerdo con los resultados, se puede evidenciar un alto porcentaje de satisfacción en los usuarios por la atención recibida por parte de los prestadores de servicio. Como se puede ver en la Gráfica 22, la amabilidad en el servicio en esta entidad es de un 70.99 %, lo cual da como consecuencia en los usuarios como se puede ver en el Gráfica 23, que un 79.39 % se considera satisfecho para continuar con el proceso de acuerdo a la información suministrada en la entidad.

Gráfica 22. Amabilidad en el servicio

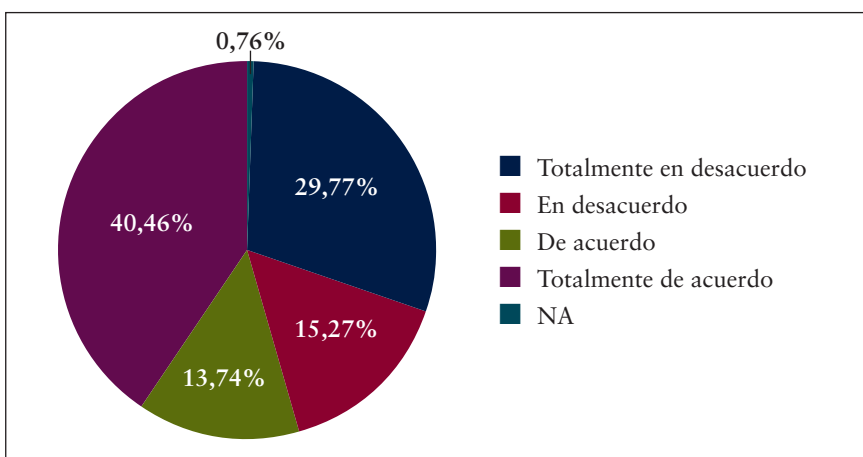


Gráfica 23. Tranquilidad para continuar con el proceso



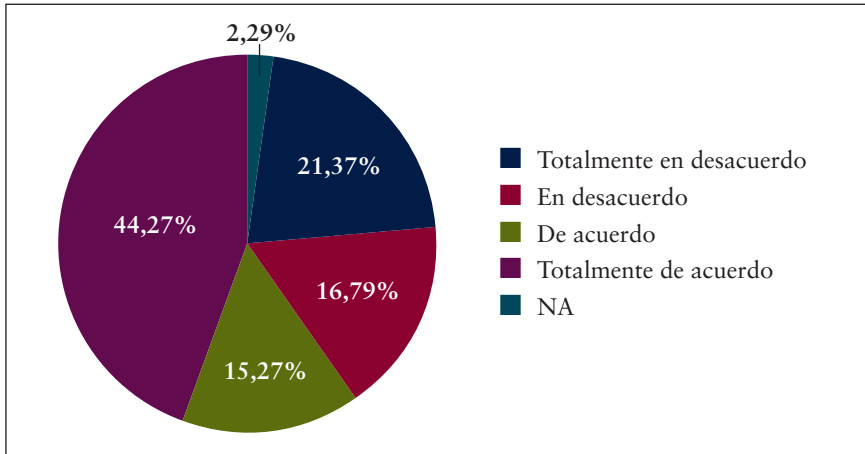
**Información oportuna.** En la Gráfica 24, un 40.46 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el tiempo de espera en la institución para realizar su trámite es adecuado, sin embargo, un 15.27 % está en desacuerdo y un 29.77 % está totalmente en desacuerdo con los tiempos de espera. En esta medida, se evidencia que el ICBF debe crear estrategias para disminuir el tiempo de espera dependiendo del trámite que el usuario deba realizar.

Gráfica 24. Tiempo de espera para su atención en la institución



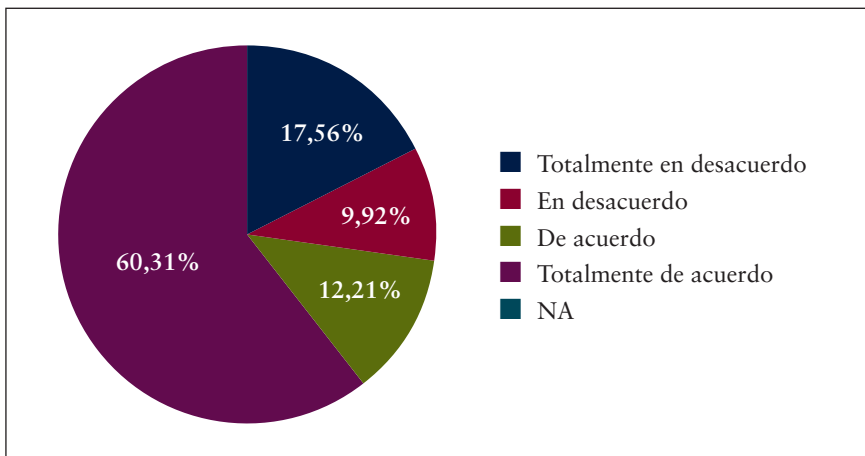
En cuanto al fácil acceso a los servicios ofrecidos por esta institución (véase Gráfica 25), un 44.27 % de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo en que en el momento de solicitar el servicio o realizar el trámite en cada una de las seccionales, sí es fácil acceder a este. Un 15.27 % está de acuerdo y un 16.79 % está en desacuerdo. Por otra parte, el 21.37 % dice estar totalmente en desacuerdo, lo que muestra que, dependiendo de la seccional, el ICBF debe revisar los procesos que se siguen para la ejecución de cada uno de los trámites y servicios.

Gráfica 25. Fácil acceso al servicio



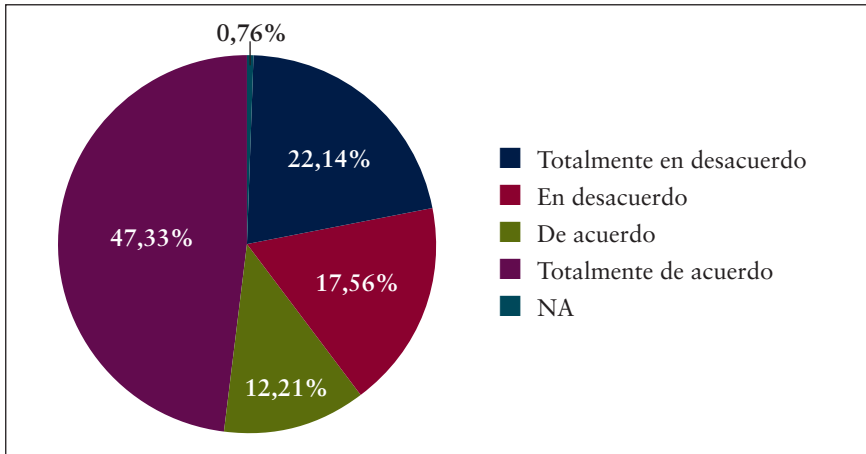
**Orientación.** Un 60.31 % de los encuestados dicen estar totalmente de acuerdo en que los servidores públicos que le prestaron el servicio dan una la orientación apropiada, un 12.21 % está de acuerdo, 9.92 % en desacuerdo y un 17.56 % totalmente en desacuerdo. Se evidencia el compromiso del personal que labora en esta institución por dar un acompañamiento a los usuarios. Ver Gráfica 26.

Gráfica 26. Orientación apropiada



**Eficiencia.** El 59.5 % de los usuarios encuestados dice estar de acuerdo en que se dio cumplimiento a sus expectativas frente al trámite o servicio que debían realizar, mientras que un 17.56 % está en desacuerdo y un 22.14 % totalmente en desacuerdo. Véase Gráfica 27.

Gráfica 27. Cumplimiento de las expectativas frente al trámite o servicio



## Resultados del análisis interno

A continuación se presenta la evaluación por cada entidad, de acuerdo al análisis de la documentación interna llevada a cabo con los representantes de la gestión de calidad de cada institución. El análisis se realiza según los siguientes criterios:

Malo: 0 – 12

Bueno: 13 – 29

Excelente: 20 – 25

Para cada entidad se hace la sumatoria de los valores asignados según estos criterios a cada variable de la lista de chequeo.

**Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje).** En esta entidad la calificación fue un promedio de 20.8 que es excelente, evidenciando que se cumple con el procedimiento de manejo de quejas y reclamos; sin embargo existe un mínimo de quejas que no se responden en los tiempos

establecidos, y de igual forma, las acciones de mejora se aplican a la mayoría de las quejas pero no en su totalidad. Ver Tabla 24.

**Tabla 24.** Lista de chequeo para el SENA

Criterios	Calificación
a. La entidad tiene documentado con procedimiento(s), la recolección y manejo de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	25
b. Se aplican los documentos descritos en el numeral a	25
c. Se da respuesta en los tiempos establecidos a los usuarios de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	19
d. Existen registros de análisis de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción que se presentan en la entidad?	20
e. Existen acciones de mejora de la recolección de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción, que se presentan en la entidad?	15
Total	104
Calificación promedio	20.8

Por otra parte, el número de denuncias, reclamos y quejas en el año 2013, de enero 1 a octubre 31, fue de solo 8, en comparación con el año 2012 en este mismo rango de tiempo, que fueron más de 15. Esto parece indicar que se ha mejorado notablemente en este aspecto.

De las 8 quejas presentadas, 4 son por el servicio de vigilancia, específicamente por el trato de estos servidores hacia los estudiantes. No obstante, este aspecto ha mejorado en comparación con el año 2012.

**Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos).** Esta entidad se calificó con un promedio de 22.8 (Tabla 25), lo que hace que su resultado sea excelente, de acuerdo al rango establecido por este trabajo de investigación.

En el análisis de la información recolectada, se tiene que el número de denuncias, reclamos y quejas disminuyó considerablemente con respecto al año 2012, a diferencia con los derechos de petición (particular y general), que aumentaron en un 16 %.

**Tabla 25.** Lista de chequeo para el Invima

Criterios	Calificación
a. La entidad tiene documentado con procedimiento(s), la recolección y manejo de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	25
b. Se aplican los documentos descritos en el numeral a	25
c. Se da respuesta en los tiempos establecidos a los usuarios de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	20
d. Existen registros de análisis de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción que se presentan en la entidad?	22
e. Existen acciones de mejora de la recolección de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción, que se presentan en la entidad?	22
Total	114
Calificación promedio	22.8

El mayor índice de quejas se da por el incumplimiento en los tiempos de trámites, pero es de resaltar que del año 2012 al 2013, para los mismos períodos estas han disminuido de 411 a 73.

Los motivos de las quejas de acuerdo a la estadística son: demoras en trámites, insatisfacción en la claridad de los formularios, no es competencia del Invima, no hay respuesta telefónica, solicitud de investigación a funcionario, insatisfacción en visita a las instalaciones del Invima, demora en la atención, desconocimiento en funciones del Invima.

Lo que ha planteado esta entidad para mejorar el tiempo de respuesta y así mismo el servicio son: ajustes en el procedimiento de quejas y reclamos, capacitaciones al cliente interno y externo y mejoramiento del sistema (*software*) para generar alertas de demoras en los trámites.

**ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar).** Esta institución obtuvo una calificación de 19.8 puntos, ya que cuenta con un procedimiento para las quejas y reclamos de los usuarios, vigente. De acuerdo a la información suministrada para el año 2013 con corte a agosto, ante el ICBF a nivel nacional se han presentado 885 quejas; en 6 Regionales y en la Sede de la Dirección General se concentra el 69 % de estas.

Los principales motivos de mayor queja son: servicio al ciudadano 138 (16 %), proceso administrativo de restablecimiento de derechos 134 (15 %), fijación de custodia y cuidado personal 80 (9 %), hogares comunitarios de bienestar 76 (8 %), y fijación custodia de alimentos 58 (7 %).

**Tabla 26.** Lista de chequeo para el ICBF

Criterios	Calificación
a. La entidad tiene documentado con procedimiento(s), la recolección y manejo de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	25
b. Se aplican los documentos descritos en el numeral a	25
c. Se da respuesta en los tiempos establecidos a los usuarios de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	15
d. Existen registros de análisis de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción que se presentan en la entidad?	15
e. Existen acciones de mejora de la recolección de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción, que se presentan en la entidad?	19
Total	99
Calificación promedio	19.8

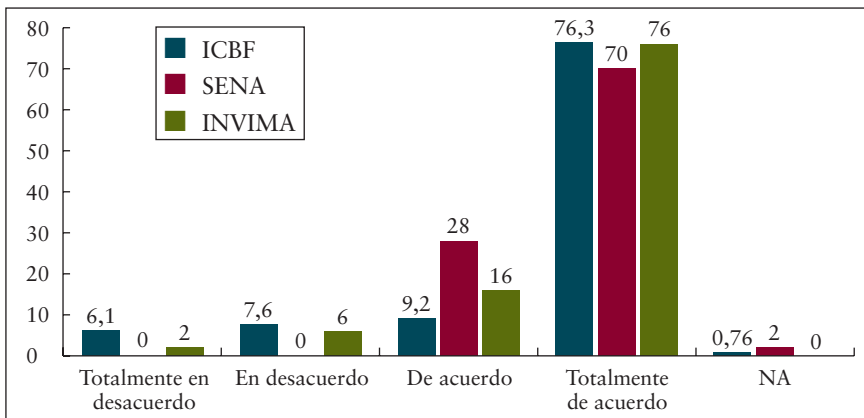
## Resultados totales por categoría

A continuación se muestra el consolidado de las tres entidades para cada categoría, presentando un análisis interno y externo.

### Resultados del análisis externo. Consolidados

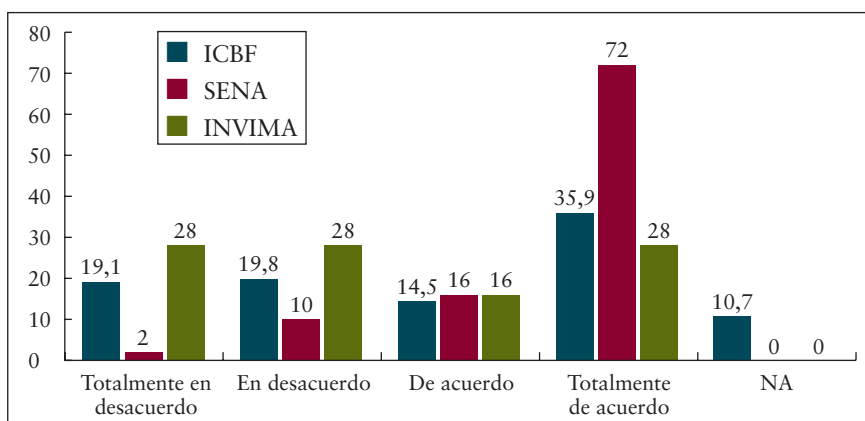
**Transparencia.** En este aspecto, las personas encuestadas que superaron el 55 % coincidieron en estar totalmente de acuerdo con la transparencia en el servicio prestado. Véase Gráfica 28.

**Gráfica 28.** Valores morales en la prestación de servicios



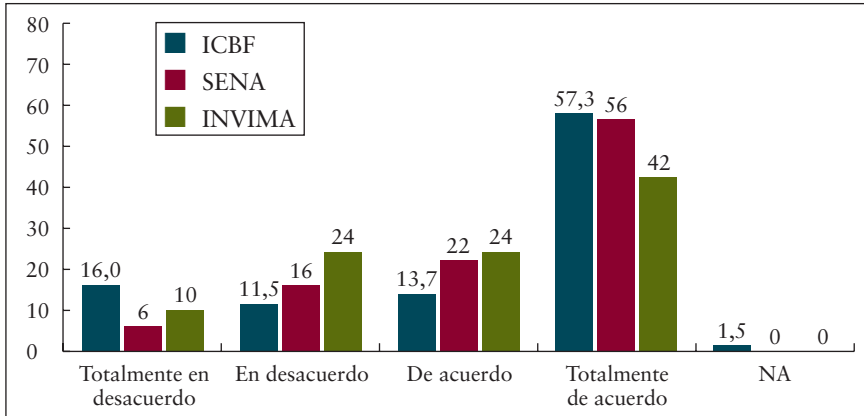
**Eficacia.** Para el cumplimiento de los trámites en los tiempos establecidos, la opinión de los encuestados no es la misma en las tres entidades ya que de acuerdo al parámetro establecido en la metodología, se tuvieron resultados negativos para el INVIMA y el ICBF ya que no se alcanzó el 55 % de encuestados que estuvieran de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que para SENA el resultado sí es positivo. Ver Gráfica 29.

**Gráfica 29.** Cumplimiento en los tiempos establecidos



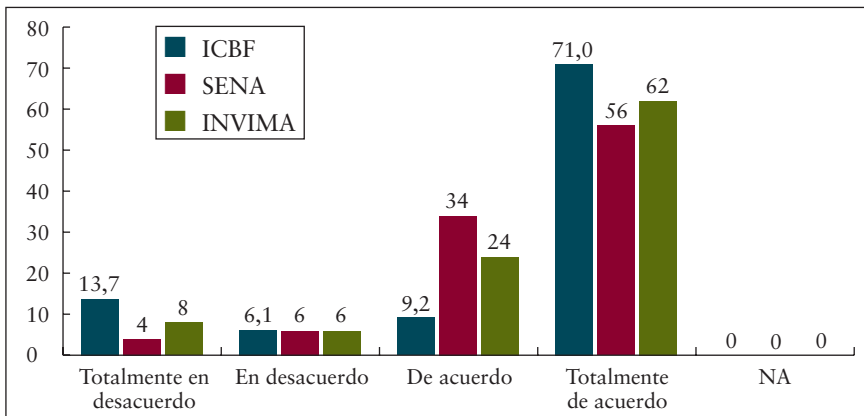
En cuanto a la claridad de las respuestas dadas por lo funcionarios en casos de dudas, se puede evidenciar que en las tres entidades, se superó el 55 % de las personas encuestadas que están totalmente de acuerdo en que se les da una respuesta clara a sus inquietudes, sin embargo, no hay que despreciar que en el ICBF y en el Invima, se obtuvo un alto índice de personas que respondieron estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo (ver gráfica 30).

**Gráfica 30.** Claridad en la respuesta recibida al presentarse un problema o inquietud



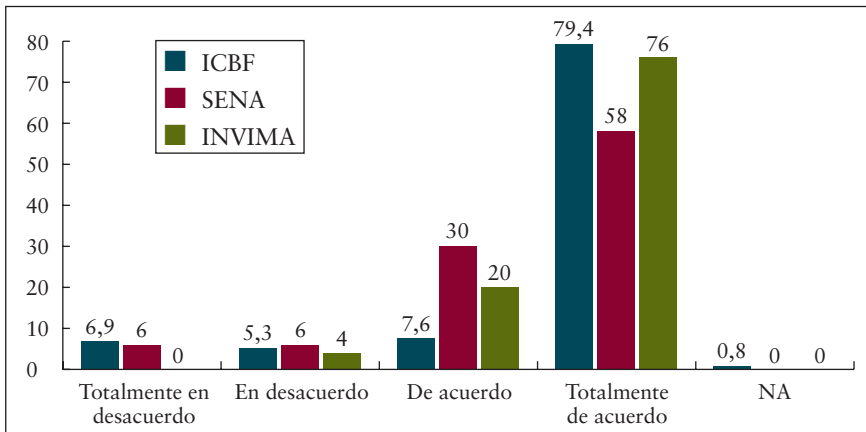
**Amabilidad.** En las 3 instituciones, de acuerdo con la Gráfica 31 y teniendo en cuenta que se alcanzó el criterio positivo del 55 %, los usuarios encuestados están totalmente de acuerdo en que la atención prestada por el personal da la tranquilidad necesaria para seguir con el proceso, lo que permite inferir que el personal que labora en estas instituciones conoce, maneja y está capacitado para dar la información necesaria y orientar a los usuarios en la realización de sus trámites. Ver Gráfica 31.

**Gráfica 31.** Tranquilidad brindada por el personal para continuar el proceso



Vale la pena resaltar que en cuanto a la atención dada por el prestador de servicio en las tres instituciones, los usuarios encuestados están totalmente de acuerdo en que esta es amable (ver Gráfica 32).

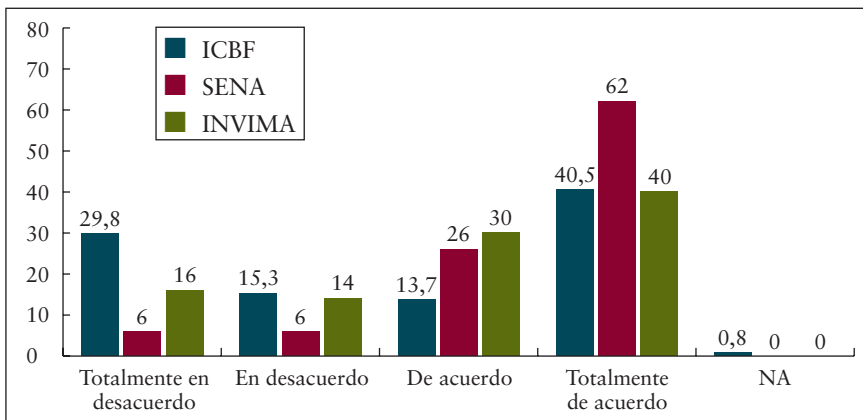
Gráfica 32. Amabilidad del prestador del servicio



**Información oportuna.** Cuando los usuarios llegan a cualesquiera de estas tres instituciones tienen la expectativa de cuánto tiempo tendrán que esperar y cuánto demorará la atención. De acuerdo a los resultados, las personas encuestadas de las instituciones de este estudio, para el caso del Sena e Invima, obtuvieron respuestas favorables en las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo.

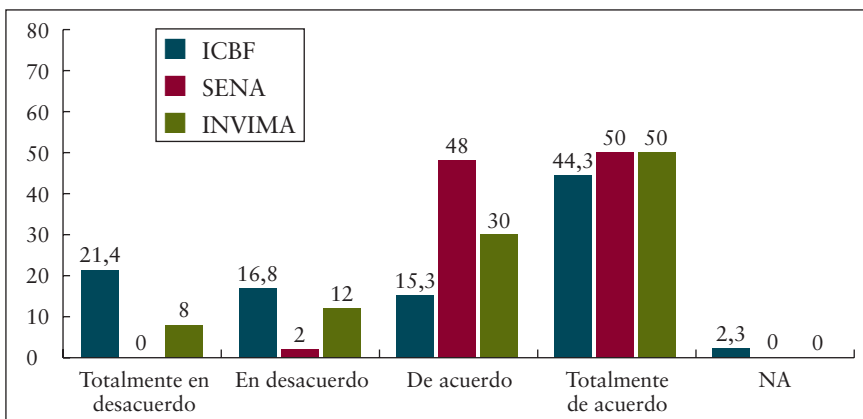
No sucede así en el caso del ICBF, donde no se alcanzó el criterio positivo del 55 % y se obtuvo un índice de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que no se puede desconsiderar. Ver Gráfica 33.

Gráfica 33. Tiempo de espera para la atención en la institución

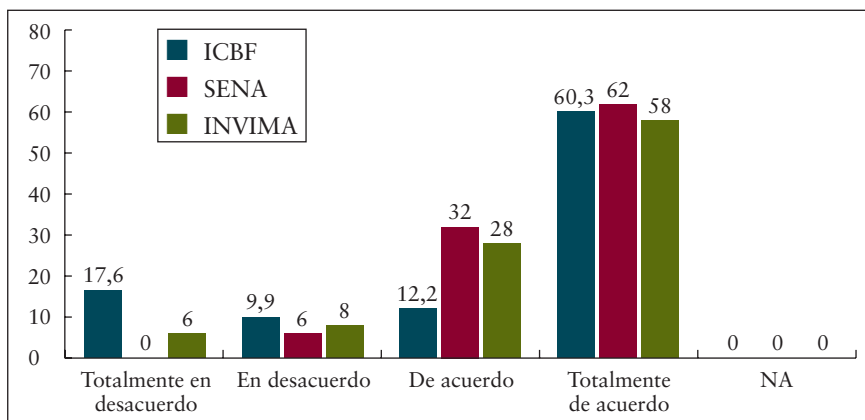


Las personas encuestadas respondieron en su mayoría estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el fácil acceso al servicio, sin embargo, ninguna cumple con el criterio positivo o negativo de satisfacción propuesta por esta investigación. Véase Gráfica 34.

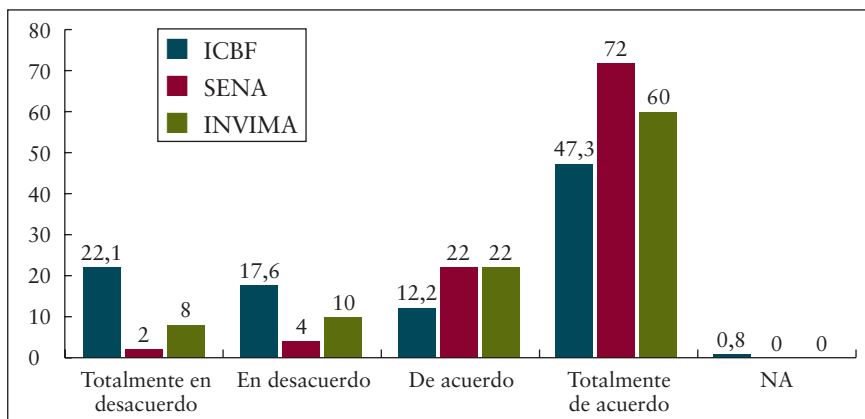
Gráfica 34. Fácil acceso al servicio



**Orientación.** En la Gráfica 35, el mayor porcentaje de usuarios encuestados de las 3 instituciones están totalmente de acuerdo en que los servidores públicos que les prestaron el servicio les dieron una orientación apropiada, lo que da un resultado positivo para las 3 entidades.

**Gráfica 35.** Orientación apropiada en la prestación del servicio

**Eficiencia.** Con respecto a la eficiencia, los usuarios de las tres instituciones que superan el criterio positivo del 55 %, consideran estar totalmente de acuerdo en que el servicio prestado por la entidad dio respuesta a sus necesidades.

**Gráfica 36.** Cumplimiento de las expectativas frente al trámite o servicio

### *Resultados del análisis interno. Consolidados*

A continuación se presenta el análisis de la documentación interna de las tres entidades, según los criterios establecidos:

**Tabla 27.** Resultados consolidados del análisis interno  
(de las listas de chequeo entre las 3 entidades)

Criterios	Calificación
a. La entidad tiene documentado con procedimiento(s), la recolección y manejo de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	25
b. Se aplican los documentos descritos en el numeral a	25
c. Se da respuesta en los tiempos establecidos a los usuarios de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	18
d. Existen registros de análisis de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción que se presentan en la entidad?	19
e. Existen acciones de mejora de la recolección de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción, que se presentan en la entidad?	18.6
Total	105.6
Calificación promedio	21.12

La calificación promedio que se obtuvo es de 21.12 siendo un valor que se encuentra dentro del rango de excelente, en esta medida se puede concluir que en las tres entidades se cuenta con un adecuado procedimiento para las quejas y reclamos de los usuarios. No obstante, se debe revisar como oportunidad de mejora para poder dar respuesta en los tiempos establecidos, implementar acciones que les permitan hacer una recolección más eficiente de quejas, reclamos y denuncias.

## Interpretación de la información

De acuerdo con la información presentada anteriormente en los resultados de la investigación, de manera particular por empresa y consolidada para las tres instituciones, tanto en el escenario externo e interno, es claramente perceptible el efecto del SGC en las tres entidades analizadas, en cuanto a la calidad del servicio que se presta a los clientes/ usuarios; de igual forma, la información recolectada permite a las organizaciones mayor claridad para realizar un seguimiento y control a los aspectos asociados con la satisfacción.

En cuanto al tratamiento de las quejas que se presentan a las entidades, se pudo evidenciar mediante la aplicación de la lista de chequeo,

que las tres cuentan con un adecuado procedimiento para las quejas y reclamos de los usuarios, de igual forma que se han llevado a cabo acciones en los procesos, seguimiento y control, lo que nos permite confirmar que la norma NTCGP 1000:2009 ha logrado su propósito, buscando en cada entidad proporcionar productos o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Es claro entonces que la implementación de los lineamientos de la norma NTCGP 1000:2009 en entidades públicas del orden nacional, tiene efectos en cuanto a la organización y aseguramiento de la satisfacción de los usuarios y que los resultados son favorables para las tres entidades que hicieron parte del proyecto; además, con la información recolectada por el Sistema de Gestión de la Calidad como quejas y reclamos, entre otros, se logró no solo verificar el adecuado procedimiento a estas sino también recomendar qué aspectos deben ser revisados para llevar a cabo una realimentación y toma de acciones a los procesos de la entidad, buscando siempre que el usuario así lo perciba y se encuentre satisfecho.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, se puede evidenciar que el efecto de la implementación de la norma NTCGP 1000:2009 en las entidades que participaron en este estudio, es permitir y mantener un enfoque al cliente, identificando sus necesidades y expectativas, requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto o servicio. La razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son sus necesidades actuales y futuras, que cumplan con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas (Arango, 2008).

Además, con la metodología utilizada para recopilar e interpretar la información, es claro también que los instrumentos diseñados en este estudio y las categorías seleccionadas para los mismos, son aplicables a cualquier tipo de institución pública y posibilitan comprobar la realidad en esta materia, que viven las organizaciones tanto en el ámbito externo como interno.

La aplicación de este modelo de encuesta en las entidades del sector público permitirá cumplir con uno de los enfoques de la norma NTCGP 1000:2009, la cual establece que estas deben estar basadas

en hechos y datos para la toma de decisiones: en todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición, por lo que nos permitirá llevar a cabo acciones para cumplir con las expectativas de los clientes (Icontec, 2009, p. 4).

## Conclusiones y recomendaciones

- El efecto de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo los lineamientos de la norma NTCGP 1000:2009, en las entidades Sena, Invima e ICBF, se evidenció en este estudio con un alto índice de satisfacción de los encuestados.
- Las categorías: transparencia, amabilidad, oportunidad, eficacia, eficiencia y orientación, establecidas para el instrumento de esta investigación, permitieron ser validadas de manera equitativa en las tres entidades de este estudio.
- El instrumento como uno de los productos de esta investigación, es viable para ser utilizado en una muestra más amplia de entidades del sector público.
- Con el análisis de la información recopilada en esta investigación, se evidenció un efecto positivo respecto al servicio prestado por las entidades participantes, ya que no solo la calificación de los usuarios encuestados sino también el análisis interno llevado a cabo, permitieron demostrar el impacto del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma NTCGP 1000:2009 en la satisfacción del cliente.
- De acuerdo con la información presentada, se evidenció el adecuado tratamiento de las quejas, denuncias, peticiones y reclamos entre otros, lo que ha permitido en estas entidades la toma de acciones y la aplicación de medidas correctivas.
- De acuerdo con la información analizada, los encuestados coincidieron en estar de acuerdo con las categorías amabilidad, transparencia, orientación y eficacia.

- Con base en los resultados, se pudo comprobar la hipótesis de que la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000, tiene un efecto en la percepción que observan hoy los usuarios sobre la calidad del servicio prestado.
- Como resultado de este trabajo se logra obtener información acerca de los efectos de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000, en las tres entidades públicas participantes.
- Los resultados, según las categorías de eficacia y oportunidad (tiempos de espera) en el ICBF, quedaron dentro de un criterio negativo, ya que se obtuvo de 131 encuestados, 50.4 % y 54.2 respectivamente que están de acuerdo, lo cual no alcanza el valor de criterio positivo del 55 %.
- De acuerdo a la información obtenida para el Invima, la única categoría en la cual no alcanzó el criterio positivo fue en eficacia (cumplimiento en los tiempos establecidos), ya que de 50 encuestados solo el 44 % de ellos estuvieron de acuerdo, quedando por debajo del criterio positivo del 55 %.
- El Sena fue la única entidad de las tres que hicieron parte de este estudio que presentó criterio positivo de aceptación del 55 % en todas las categorías.
- Uno de los principales resultados de la investigación, fue encontrar que la apreciación de los encuestados en la gran mayoría de las categorías de este estudio, tuvo una alta calificación en las tres entidades; esto es de vital importancia ya que se valida una adecuada correspondencia respecto a los enfoques que da la norma NTCGP 1000:2009, al obtener muy buenos resultados con relación a la calidad de la prestación de los servicios.
- El producto de esta investigación se podrá aplicar a cualquier entidad del sector público y de esta manera hacer medible y comparativo a través del tiempo, el desempeño de los procesos y la capacidad para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, con relación al producto o servicio ofrecido, después de implementado el Sistema de Gestión de la Calidad.

- De la misma forma, el análisis de los resultados obtenidos al medir cada una de las variables estudiadas en las entidades, permitirá sustentar recomendaciones que les permita detectar en qué punto específico podrían crear estrategias de mejora continua.
- Se observa un impacto a nivel de planificación en la medida en que el instrumento producto de esta investigación puede ser utilizado por una próxima cohorte de la Maestría, para aplicarlo en otras entidades públicas en las que se quisiera medir el efecto de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Sin embargo, quedaría pendiente la tarea de socializar en cada una de las tres instituciones los resultados y mostrar las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en este trabajo, y solo en ese momento se podrá definir si el impacto esperado en su totalidad, se cumplió conforme a lo planificado.
- Algunos resultados permiten sugerir que las instituciones deben implementar estrategias de seguimiento y control a cada uno de los procesos que se llevan a cabo para prestar los servicios o trámites y en esta medida, poder mejorar la percepción de los usuarios con respecto al cumplimiento de sus expectativas.
- Así mismo, se evidencia la necesidad de crear mecanismos para disminuir los tiempos de espera en los trámites que el usuario debe realizar. Se recomienda que las entidades identifiquen aquellos trámites que presentan mayor insatisfacción a los usuarios.
- Finalmente, se recomienda la continuidad de este estudio, aplicando el instrumento diseñado con las categorías seleccionadas, con una mayor cobertura de instituciones públicas, ya que permitirá recopilar información importante para la medición de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad según la norma NTCGP 1000:2009.

## Conclusiones generales

Ambos estudios (las dos fases) concuerdan en que, a pesar de que los resultados demuestran aportes positivos e importantes del Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000 a las entidades del Estado, existen debilidades y aspectos por mejorar –lo cual también debe ser considerado como una contribución de la presente investigación y un resultado natural dentro del progreso y evolución de las organizaciones–, que pueden ayudar a orientar las políticas públicas relacionadas con la calidad del servicio que se presta a los ciudadanos y las bases generales para fortalecer su gestión.

En el primer estudio, aunque los resultados que se alcanzaron estuvieron por debajo del punto de referencia establecido como indicador óptimo (3.5/4.0), con excepción del direccionamiento estratégico que obtuvo un resultado de 3.61 (90.3 %, ver Tabla 28), es importante resaltar que el promedio general tuvo una calificación del 83.5 % ubicándose en un nivel inicial de buenos resultados. Con excepción de las competencias del talento humano que tuvo un resultado de 76.8 %, todas las demás categorías estuvieron por encima del 80.0 %, lo cual sustentaría una conclusión general de impacto positivo de la implementación de la norma NTCGP 1000:2009 en las organizaciones estatales.

**Tabla 28.** Resultados generales del primer estudio, percepción de los funcionarios

Categorías	Calificación	%
1. Direccionamiento estratégico	3.61	90.3
2. Gestión de procesos y documental	3.42	85.5
3. Gestión de los recursos	3.39	84.8
4. Mejora continua	3.38	84.5
5. Seguimiento y medición	3.36	84.0
6. Servicio al cliente	3.30	82.5
7. Gestión de talento humano: comunicación	3.20	80.0
8. Gestión de talento humano: competencias	3.07	76.8
Promedio General	3.34	83.5

Fuente: autoras.

No obstante, de estos resultados generales se puede determinar que, según los criterios fijados, una sola categoría, direccionamiento estratégico, supera el nivel mínimo fijado, las restantes categorías están por debajo de este nivel, lo que indica que en ellas se presentan brechas de mayor o menor grado entre las percepciones de los servidores públicos sobre la realidad en sus entidades y los requisitos mínimos de la norma NTCGP 1000:2009, en relación con la mejora de los servicios a los ciudadanos; se esperaba que las entidades encuestadas, al tener su SGC implementado y certificado, debieran cumplir en un nivel superior.

En el segundo estudio, el análisis interno (percepción de los funcionarios), la Tabla 29 muestra los resultados de la encuesta a tres organizaciones, con una calificación promedio de 21.12 sobre 25, presentando el rango de excelente a pesar del bajo indicador de una de las entidades participantes (ICBF). Esto coincide en buena parte con los resultados del primer estudio.

Al relacionar las calificaciones de los criterios del análisis interno del segundo estudio (Tabla 29), con los resultados de las categorías establecidas en el primer estudio, se puede apreciar que algunas de las calificaciones son muy similares a las obtenidas en las tres entidades.

**Tabla 29.** Resultados del segundo estudio, percepción de los clientes, análisis interno

Análisis interno					
Criterios	Calificación	SENA	INVIMA	ICBF	Total
a. La entidad tiene documentado con procedimiento(s), la recolección y manejo de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	25	25	25	25	25
b. Se aplican los documentos descritos en el numeral a	25	25	25	25	25
c. Se da respuesta en los tiempos establecidos a los usuarios de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción	18	19	20	15	18

Análisis interno					
Criterios	Calificación	SENA	INVIMA	ICBF	Total
		d. Existen registros de análisis de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción que se presentan en la entidad?	19	20	22
e. Existen acciones de mejora de la recolección de quejas, reclamos, denuncias y encuestas de satisfacción, que se presentan en la entidad?	18.6	15	22	19	19
Total	105.6	104	114	99	106
Calificación promedio	21.12	20.8	22.8	19.8	21

Calificación		
Malo	Bueno	Excelente
0 - 12	13 - 19	20 - 25

Fuente: autores.

Por ejemplo, los criterios “a” y “b” del análisis interno obtuvieron la mayor calificación (25) en las tres entidades participantes, coincidiendo con las calificaciones de la categoría de gestión por procesos y documentación, en donde la pregunta sobre si la documentación del SGC ha mejorado el servicio a los ciudadanos, obtuvo una calificación positiva del 87.6 % entre las 37 organizaciones encuestadas.

El criterio “c” del análisis interno (segundo estudio) obtuvo una calificación promedio de 18 (la más baja del grupo). Este resultado es comparable con la pregunta 43 en la categoría de “servicio al cliente”, que indaga sobre si las quejas, peticiones y reclamos de los ciudadanos son solucionadas oportunamente, que obtuvo una calificación favorable del 79.9 % en el primer estudio.

El criterio “d” del análisis interno podría relacionarse con la pregunta 37 de la categoría de “seguimiento y medición” en el primer estudio, en donde se investiga si los datos relacionados con la satisfacción del ciudadano son confiables. En el análisis interno la calificación promedio fue de 19 (bueno) mientras que el resultado del primer estudio arrojó una calificación positiva del 74.7 %

En cuanto al criterio “e” del análisis interno, se obtuvo una calificación promedio de 19 entre las tres entidades (bueno). En el primer estudio, en la categoría de “seguimiento y medición” se incluyó la pregunta 39 sobre si los datos obtenidos se utilizan para implementar mejoras en el servicio, asumiendo que los datos obtenidos se refieren a los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios. La calificación obtenida fue un índice de aceptación del 81.9 %.

Los factores evaluados en el análisis externo (Tabla 30) difieren en su mayor parte de las categorías utilizadas en el primer estudio. Resulta difícil efectuar una comparación debido a que el análisis externo del segundo estudio, incluye aspectos relacionados con los valores morales, tiempos de respuesta en el servicio, amabilidad y tranquilidad en el servicio y tiempos de espera, desde la percepción de los usuarios, con temas que no se contemplaron puntualmente en la encuesta a las 37 entidades participantes del primer estudio.

Solamente hay dos factores que podrían relacionarse en ambos estudios desde las dos perspectivas (funcionarios y usuarios). Uno de ellos tiene que ver con la orientación apropiada en el servicio, que se evalúa en el análisis externo, que podría relacionarse con la pregunta 27 de la categoría de “comunicación” del primer estudio, en donde se indaga si las entidades suministran información completa a los ciudadanos acerca de los productos y servicios, la cual obtuvo una calificación positiva del 87.6 % por parte de los funcionarios, frente al 84.0 % obtenido en promedio por el factor orientación, entre los usuarios de las tres entidades del segundo estudio.

El otro factor se refiere al cumplimiento de las expectativas de los usuarios (factor eficiencia) en el análisis externo, en donde el resultado promedio fue del 78.3 %. Este factor se asimila a la pregunta 42 de la categoría de “servicio al cliente” en el primer estudio, en donde se obtuvo un índice de acuerdo entre los funcionarios, del 81.9 %

En los dos factores analizados anteriormente se podría decir que hay coincidencia entre la percepción de los funcionarios y la de los usuarios. En el primer factor, los funcionarios están de acuerdo en un 87.6 % con que se está suministrando información completa a los ciudadanos y en igual forma los ciudadanos afirmaron en un 84.0 % que hay orientación apropiada por parte de la entidad cuando requieren los servicios.

En cuanto al cumplimiento de expectativas, en el análisis externo, si se excluye al ICBF, la percepción de los ciudadanos sería del 88.0 % en el segundo estudio, frente a la percepción de los funcionarios en el primer estudio que fue del 81.9 %, afirmando que la entidad se esfuerza por cumplir con las expectativas del ciudadano.

En resumen, en el análisis externo (Tabla 30), en cuanto a la percepción de los usuarios de los servicios de las tres entidades participantes, los factores de más baja calificación fueron los de la eficacia con un promedio de 60.7 %, seguido por el factor de información oportuna con el 70.3 %.

**Tabla 30.** Resultados del segundo estudio, percepción de los clientes, análisis externo

Análisis externo					
Análisis externo	Factores	SENA	INVIMA	ICBF	Total
La institución presta sus servicios con valores morales	Transparencia	98.0	92.0	85.0	91.7
La institución cumple con los trámites en los tiempos establecidos de acuerdo con el trámite llevado a cabo por legislación. Cuando se presenta un problema o inquietud, se recibe respuesta con claridad	Eficacia	88.0	44.0	50.0	60.7
La atención prestada por el personal da tranquilidad necesaria para seguir con el proceso. La atención dada por el prestador del servicio es amable	Amabilidad	90.0	96.0	80.0	88.7
Está de acuerdo con el tiempo de espera para su atención en la institución. Considera usted que es fácil acceder al servicio en el cual usted está interesado en la institución	Información oportuna	87.0	70.0	54.0	70.3
Los servidores públicos que le prestaron el servicio le dan una orientación apropiada	Orientación	94.0	86.0	72.0	84.0
El trámite o servicio cumplió con sus expectativas	Eficiencia	94.0	82.0	59.0	78.3
	Promedio	91.8	78.3	66.7	78.9

Sin embargo, el promedio de las tres entidades se ve afectado principalmente por las calificaciones otorgadas por los usuarios al ICBF, el cual obtuvo la más baja puntuación (66.7 %) seguido por el Invima (78.3 %).

Al efectuar una relación entre los resultados de los dos estudios, se perciben aspectos que coinciden en las conclusiones planteadas en cada uno de ellos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los resultados de los dos estudios no pueden ser del todo comparables, debido a que en el primero se contó con una muestra de 37 entidades, en donde la investigación se basó en la percepción interna de los funcionarios, mientras que el segundo estudio se realizó en tres entidades; a pesar de incluir tanto la percepción interna como la percepción de los usuarios o clientes (externa), el tamaño de la muestra no le daría al segundo estudio el suficiente respaldo científico para llegar a conclusiones generalizables.

Así las cosas, como epílogo del presente documento, se pueden resaltar varios hechos importantes como resultado de los dos estudios realizados por los estudiantes de la Maestría en Calidad y Gestión Integral del convenio USTA-Icontec.

En primer lugar, se trata de la primera investigación académica que se realiza desde la aparición del modelo NTCG 1000, sobre su contribución al mejoramiento de la gestión y el servicio en las organizaciones del Estado y sobre la calidad de la gestión pública, tomando como referencia un modelo de evaluación de la conformidad.

En segundo lugar, a pesar de las dificultades y limitaciones de los dos estudios, hay suficientes evidencias para afirmar que la norma NTCGP 1000:2009 ha sido una herramienta que ha marcado un antes y un después en la administración del Estado colombiano y este fenómeno ha tenido una influencia positiva en la cultura de los servidores públicos y en la percepción de los ciudadanos, existiendo hoy organizaciones estatales que pueden ser vistas como modelo de eficiencia y transparencia, aspectos que hace 30 años eran vistos como algo ajeno a la gestión pública.

Por último, se puede decir que la presente investigación permite, además de validar realidades, romper paradigmas acerca de que la calidad era algo inalcanzable en la gestión del Estado. A pesar de que los resultados no solo muestran aportes positivos sino también debilidades, a su vez también validan lo bueno y lo malo que se ha hecho

en la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000 en las entidades del Estado y, como se dijo antes, esto es apenas un hecho natural en el desarrollo de las organizaciones tanto públicas como privadas.

Dentro de las principales debilidades identificadas, que deberían tenerse en cuenta para la fijación de políticas públicas en el sector que contribuyan a fortalecer la gestión de la calidad, hay que señalar las relacionadas con el talento humano en dos aspectos: por una parte, las competencias de las personas en relación con el cumplimiento sistemático de los perfiles definidos para cada cargo, lo cual incide sobre la calidad del servicio; la definición de las competencias laborales, técnicas y comportamentales en relación con el servicio que se presta a los ciudadanos; la capacitación planificada para el mejoramiento de las competencias; la evaluación de desempeño en relación con su aporte a la calidad de los bienes y servicios suministrados; el reconocimiento a los colaboradores para fortalecer una cultura de servicio, y la importancia del trabajo en equipo. Por otra parte, la comunicación interna, que no logra que las orientaciones de la alta dirección se desplieguen a todos los niveles y procesos y que obstaculizan la realimentación de las actividades realizadas para el conocimiento de la dirección, al predominar la comunicación informal sobre la formal.



# Bibliografía

- Aguilera C., A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, (28).
- Ansoff, I. H., y McDonell, E. J. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2ª Ed.). México D. F., México: Addison Wesley Iberoamericana S. A.
- Arango Viana, M. D. P. (2008). La calidad en la administración pública colombiana. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (54-55), 203-208. Costa Rica.
- Arias Rodríguez, A. (2000). Auditoría interna del sector público: las diez mejores prácticas internacionales. *Partida Doble*, 10(111), 44-71.
- Berlo, D. K. (1979). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Berry, L., Bennet, D., y Brown, C. (1989). *Calidad de servicio: Una ventaja estratégica para las instituciones financieras*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Berry, F. S., y Wechsler, B. (1995). State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public administration review*, 159-168. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaustasp/Doc?id=10179682&ppg=18>. 1995. p.159-168.
- Bower, J., y Gilbert, C. (2007). Cómo las decisiones diarias de los ejecutivos crean o destruyen la estrategia de su empresa. *Harvard Business Review*. Vol, 85.

- Buendía, L., Colás, P., y Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson-Prentice Hill.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Nueva York, NY: Beard Books.
- Comunicación. (s. f.). En Wikipedia. Recuperado el 28 de septiembre de 2017 de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n#cite\\_ref-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n#cite_ref-1)
- Corredor, C. (2001). *La modernización inconclusa. Desarrollo económico y social del siglo xx*. Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá. Facultad de Ciencias Económicas, 539 p.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México D. F., México: Pearson Educación.
- De Domingo, J., y Arranz, A. (1997). *Calidad y mejora continua*. San Sebastián, España: Editorial Donostiarra.
- Duque, G. (2010). *Implementación de un sistema de gestión de las entidades del Distrito Capital*. Escuela de Administración de Negocios – EAN, Bogotá D. C., Colombia.
- Edvinsson, L., y Malone, M. S. (1998). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá D. C., Colombia: Editorial Norma.
- Elías, J., y Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Escobar V., A. (1996). *La invención del desarrollo en Colombia*. Bogotá D. C., Colombia: Editorial Norma.
- Feigembaun, A. (1991). *Key systems activities for Total Quality Control*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fernández Collado, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Fiske, J. (1982). *Introducción al estudio de la comunicación*. Bogotá D. C., Colombia: Editorial Norma.
- Formanchuk, A. (2006). Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global. *Razón y Palabra*, 11(49).

- González, B. U. (2005). Algunas reflexiones de síntesis sobre la evaluación del carácter estratégico de los recursos y las capacidades de la empresa. *Cuadernos de CC.EE. y EE.*, N° 48, 2005, pp. 35-59.
- Grosso R., C. A. (2009). Desarrollo histórico y ámbito de acción de la planeación en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 37(51), 39-58.
- Guajardo, E. (2000). *Administración de la calidad total: conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. México D. F., México: Editorial PAX.
- Guerras M., L. Á. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 1(1).
- Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus* (Vol. 42). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Icontec. (2009). Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Norma Técnica de la Gestión Pública. NTCGP 1000:2009. Bogotá, D. C., Colombia. 88 p.
- Icontec. (2011). Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Compendio de normas de Gestión de Riesgos. NTC ISO 31000. Bogotá D. C., Colombia: Editorial J. L. Impresores Ltda.
- Inlac. (s. f.). Instituto Latinoamericano de la Calidad. *Auditando la eficacia de la auditoría interna*. Traducción libre realizada por INLAC Colombia. International Organization for Standardization (ISO). Accreditation Forum. ISO 9001 Auditing Practices Group. Documentos oficiales disponibles en: [www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup) - [www.iaf.nu](http://www.iaf.nu); [www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)
- ISO. (2008). International Organization for Standardization (ISO). 1.2 Aplicación. En ISO 9001:2008.
- Jiménez Montañés, M. A. (2006). *La calidad en la actividad de la auditoría interna. Incidencia de la Sarbanes-Oxley ACT*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/M\\_Angela\\_Montanes/publication/28171216\\_La\\_calidad\\_en\\_la\\_actividad\\_de\\_la\\_auditoria\\_interna\\_incidencia\\_de\\_la\\_Sarbanes-Oxley\\_Act/links/56fe26e408ae1408e15be19f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/M_Angela_Montanes/publication/28171216_La_calidad_en_la_actividad_de_la_auditoria_interna_incidencia_de_la_Sarbanes-Oxley_Act/links/56fe26e408ae1408e15be19f.pdf)
- Juran, J. M., y Godfrey, B. A. (2001). *Manual de Calidad de Juran*. Quinta edición, volumen 1. Barcelona, España: McGraw-Hill.
- Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones* (No. 658.45 K92 1995). México D. F., México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (1998). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México D. F., México: Editorial McGraw-Hill.

- Ley N° 617. Racionalización del Gasto Público. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá D. C., 9 de octubre de 2000.
- Ley N° 734. Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá D. C., 5 de febrero de 2002.
- Ley N° 872. Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá D. C., 30 de diciembre de 2003.
- Malgioglio, J. M., Carazay, C. M., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A. ... y Vázquez, C. (2001). Capital intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio. En Sextas Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2001. Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- Marín Tuyá, B. (2013). *Estrategia y liderazgo* (tesis doctoral). Universidad Politécnica de Cataluña (UPC), Barcelona, España.
- MECI. (2014). Modelo Estándar de Control Interno. Sistemas de Gestión de la Calidad (NTCGP 1000:2009). Bogotá D. C., Colombia.
- Mira, J. J., Lorenzo, S., Rodríguez-Marín, J., Aranaz, J., y Sitges, E. (1998). La aplicación del modelo europeo de gestión de la calidad total al sector sanitario: ventajas y limitaciones. *Rev Calidad Asistencial*, 13, 92-97.
- Mintzberg, H., Quinn, B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 1ª edición. México D. F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Moyado, F. (2002). Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- Nickson, A. (2002). Transferencia de políticas y reforma en la gestión del sector público en América Latina: el caso del New Public Management. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 24, 113-140.
- Ospina, S. (2000). Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana. 24-27 de octubre de 2000.
- Parrado, S., y Colino, C. (2013). *Gobierno y administraciones públicas en perspectiva comparada*. Valencia, España: Tirant lo Blanch.
- Perramon, J. M. (2009). Confusión e ignorancia en la decisión con incertidumbre y riesgo. *QUANTUM*, 4(2), 64.

- Ramírez R., Á. (s. f.). La anticipación del futuro. (Artículo suelto). Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/224760716/La-Anticipacion-Del-Futuro>
- Restrepo V., J. C. (2004). El desarrollo en Colombia: historia de una hegemonía discursiva. *Revista Lasallista de Investigación*, 1(1), 27-36.
- Rojas, H. (1979). *Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa*. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor, 75 p.
- Ruiz, C. (2006). *Bases para un plan general de implementación del Sistema de Gestión Integral en la Policía Nacional* (tesis de especialización). Escuela Superior de Administración Pública –ESAP. Bogotá D. C., Colombia.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., y Cook, S. (1965). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid, España: Ediciones Rialp.
- Sen, A. (2007). Juicios sobre la globalización, *Fractal* N° 22, julio-septiembre, 2007, año 6, volumen VI, pp. 37-50.
- Stiglitz, J. (2006). *El malestar en la globalización*. Madrid, España: Santillana Editores.
- Tavares, M., y Berretta, N. (2006). *Sistemas de planificación estratégica e innovaciones presupuestarias*. Informe para el Banco Interamericano de Desarrollo. Abril de 2006.
- Velásquez Leyva, R., y Rodríguez-Barahona Herrera, K. (2007). *Folleto de dirección estratégica*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria. 79 p.

## Referencias electrónicas

- [http://www.Invima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=69](http://www.Invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=69)
- <http://www.sena.edu.co/acerca-del-Sena/quienes-somos/Paginas/Quienes-Somos.aspx>
- <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/EiInstituto>



Esta obra se editó en Ediciones USTA,  
Departamento Editorial de la Universidad Santo Tomás.  
Se usó papel propalcote de 300 gramos para la carátula y  
papel bond beige de 75 gramos para páginas internas.  
Tipografía de la familia Sabón.  
Impreso por Grupo Dao Digital, S.A.S.  
Diciembre de 2017.

**LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDAN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO** tiene consecuencias serias sobre la calidad de vida de los ciudadanos y define en buena medida el logro de los objetivos del Estado; pero además, la calidad del servicio resulta esencial para la consecución del propósito de equidad que se ha convertido en bandera de los últimos gobiernos. Mediante la Ley 872 de 2003 y el Decreto 4110 de 2004, el gobierno colombiano implementó la gestión de la calidad en las entidades del sector público y obligó a su aplicación en la rama ejecutiva del sector central.

Este estudio determina, mediante un análisis de la percepción de funcionarios y de usuarios, cuáles efectos produjo la implementación del sistema de gestión de la calidad sobre la capacidad de las entidades para mejorar su enfoque hacia el ciudadano e incrementar la calidad en la prestación de los servicios. Los resultados señalan que la gestión de la calidad ha tenido una influencia positiva en la cultura de los servidores públicos y en la percepción de los ciudadanos hacia el servicio prestado (aspectos que hace 15 años no eran evaluables), pero que los niveles del servicio no satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios.



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA  
DIVISION DE INGENIERIAS



**FUNCIÓN PÚBLICA**  
Departamento Administrativo de la Función Pública



**icontec**  
internacional