



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN

BOGOTÁ

**SISTEMA
INTEGRADO DE
SERVICIO A
LA CIUDADANÍA**

"Una buena práctica para el
Sector Educativo en Colombia"

SISTEMA INTEGRADO DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA

“Una buena práctica para el
Sector Educativo en Colombia”

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA INTEGRADO DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA DE
LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BOGOTÁ

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL
SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
OFICINA DE SERVICIO AL CIUDADANO

En alianza con:
FUNDACIÓN EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN



ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Subsecretario de Gestión Institucional

Oficina de Servicio al Ciudadano

FUNDACIÓN EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN

Directora

Andrea Escobar Vilá

Coordinadora de Investigación FExE

Sonia Vallejo Rodríguez

Equipo de conocimiento para la acción FExE:

Catalina Ángel Pardo

Camilo Celis

Equipo de trabajo Oficina de Servicio al Ciudadano

Marco Antonio Barrera Gómez	Diana Alejandra Peña Peña
Diana Carolina Restrepo Velez	Narda Lizeth Rodríguez Toro
Fernando Benavidez Méndez	Nathali Torres Paramo
Nancy Castañeda Mendoza	Herly Alejandra Rativa Plazas
Carlos Arturo Castillo Garzón	Victor Manuel Gutierrez Barrera
Miguel Ángel Ortiz García	Jenny Carolina Ramírez Romero
Paola Cristancho González	María Magdalena Sánchez Motta
Dora Esperanza Joya Reyes	Elcy Yubely Samboni Ramos
Johan Andrés Morales Sáenz	María Elvira Cardenas

Diseño y diagramación

Oficina Asesora de Comunicación y Prensa

Bogotá D. C., 2019



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN



CONTENIDO

	PÁG.
Prólogo	06
Definiciones	09
Presentación	10
● Antecedentes del Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano	12
● Cómo construir ciudadanía en la atención de la comunidad educativa	13
∴ Gestión del relacionamiento con los usuarios internos y externos de la SED	13
∴ Cumplimiento de la “promesa de servicio”	17
∴ “Lo público no tiene que ser indigno”	18
∴ Carta de trato digno a la ciudadanía en la SED	19
∴ Principios orientadores del Servicio al Ciudadano	20
● Roles y funciones: Un día en la atención al ciudadano	21
● Ruta innovadora de atención al ciudadano	23
∴ Normatividad procesos de mejora continua	24
∴ Tecnología y Sistemas de información	26
∴ Infraestructura Incluyente	27

CONTENIDO

	PÁG.
: Desarrollo Territorial	28
: Promoción y Cualificación del Servicio	30
● ¿Qué se ha transformado en nosotros como equipo para atender mejor a los ciudadanos?	32
● Nuestros casos de éxito	34
● Logros del SISAC	37
● Lecciones aprendidas	38
● Desafíos y perspectivas del Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano	39
: Desafíos actuales del Sistema Integrado de Servicio a la Ciudadanía	39
: Perspectivas del Sistema Integrado de Servicio a la Ciudadanía	40
● Reconocimientos al proceso de implementación del Sistema Integrado de Servicio a la Ciudadanía de la SED	41
Bibliografía	42

TABLA DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1 Priorización de grupos de interés	15
Figura 2 Resultados “Estudio de percepción de grupos de interés”	15
Figura 3 Portafolio de servicios y trámites de mayor impacto por grupo de interés	17
Figura 4 Ciclo de la Promesa	18
Figura 5 Ciclo del servicio	22
Figura 6 Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano	24
Figura 7 Línea de tiempo del desarrollo de la experiencia	33
Figura 8 Dimensiones de transformación del equipo institucional	36



Prólogo

Bogotá y su compromiso con la ciudadanía

No resulta exagerado decir que todos los bogotanos hemos soportado alguna vez, las largas y agotadoras jornadas que suponían los trámites en una entidad pública. Finalizar un trámite parecía un premio otorgado por una larga lista de funcionarios públicos malgeniados que, compadecidos de nuestro cansancio y de nuestra angustiante insistencia, habían resuelto, por fin, afanar la respuesta a una solicitud. La insatisfacción con los servicios públicos se acrecentaba con el sometimiento a las largas filas, con la falta de información clara y veraz, con el tiempo destinado entre la solicitud y la obtención de la respuesta e incluso, con el trato deficiente ofrecido por funcionarios de las oficinas públicas.

El sentimiento ciudadano de inconformidad con los trámites en el sector público, fue registrado en los resultados de la Encuesta de Percepción Ciudadana en el 2015 realizada por el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC) del Departamento Nacional de Planeación, que ubicaron a Bogotá en el primer lugar entre las ciudades más demoradas en el proceso de solicitud matrículas para colegios públicos en el país.

Ante esta situación, la respuesta del gobierno distrital y, particularmente, de la Secretaría de Educación del Distri-

to, no se hizo esperar. Atendiendo a la normatividad nacional existente y, sobre todo a un proceso de reflexión liderado por la Oficina de Servicio al Ciudadano, se emprendió la transformación institucional que situó al ciudadano y al cumplimiento de sus derechos en el centro de todas las acciones emprendidas. De manera decidida y en el marco del Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 “Bogotá Mejor para todos”, se apostó por la eficiencia, la transparencia y el buen trato como elementos medulares de lo que constituyó la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

El proceso exigió un esfuerzo monumental que derivó en una satisfacción a gran escala. Los servidores públicos de la Secretaría de Educación, pusieron en marcha procesos de modernización, fundamentados, entre otros, en la implementación de plataformas informáticas que disminuyeron los tiempos de solicitud y evitaron que, en la mayoría de los casos, los usuarios tuvieran que desplazarse hacia las oficinas. También se elaboraron protocolos de atención, se avanzó en la alfabetización digital de los ciudadanos y en la racionalización de los trámites. El resultado: la nueva aplicación de la Encuesta de Percepción Ciudadana en el 2018, indicó que los ciudadanos calificaron positivamente la experiencia a la hora de realizar

trámites y acceder a los servicios de las entidades públicas del Distrito Capital.

Más allá de la agilidad y eficacia para dar respuesta a las solicitudes, el servicio al ciudadano constituye el puente de relacionamiento más importante entre la ciudadanía y el gobierno distrital. Podría decirse, que es el escenario de diálogo privilegiado en el que tiene lugar el acercamiento y la generación de confianza que los ciudadanos tenemos con la amplia oferta de servicios, en este caso, de la Secretaría de Educación y que son, en últimas, los que garantizan la concreción del derecho a la educación.

Conseguir una actuación sinérgica para relacionarse con la ciudadanía, no es una tarea sencilla. Al contrario, exige considerar una extensa complejidad de elementos para materializar en la práctica cotidiana, la atención oportuna y pertinente que logre responder a la diversidad de solicitudes.

Aquí se quieren resaltar al menos dos, que se erigen como pilares en la experiencia de la Oficina de Servicio al Ciudadano de la Secretaría de Educación de Bogotá. El primero, es el liderazgo educativo. De acuerdo con el concepto

acuñado por la Fundación Empresarios por la Educación a lo largo de su experiencia de trabajo con directivos docentes y líderes intermedios, el liderazgo educativo, se entiende como un entramado de relaciones sociales, capaces de hacer visible el poder de todos los actores de la comunidad educativa y de lograr que actúen concertadamente, en una lógica de corresponsabilidad y articulación con el contexto, teniendo como fin último la garantía del derecho a la educación. Sin duda, cada una de las acciones emprendidas, exigió poner en marcha estrategias de trabajo colaborativo en las que todos los actores, del nivel distrital, local y de cada institución educativa, se alinean con el objetivo de transformar el servicio de atención al ciudadano.

Además de las acciones puramente procedimentales, ejercer el liderazgo implica, poner al “ser humano” en el centro de todas las acciones. Esto no ocurre solamente “de puertas para afuera”, sino que compromete también a los servidores públicos y sus relaciones. Esto quiere decir que, adentro, en las oficinas, se crearon nuevas formas de relacionamiento e incluso, nuevos afectos que hicieron posible que las decisiones relacionadas con la creación de una visión compartida y la gestión del cambio fluyeran de

la forma efectiva y que lograra irradiarse "hacia afuera", en los rostros de satisfacción de los ciudadanos.

Otro elemento indispensable para el empoderamiento de la ciudadanía y el ejercicio del liderazgo es el derecho a la información pública y la transparencia. Aunque en Colombia existe una ley que ampara el cumplimiento de este derecho (Ley 1712 del 2015), con frecuencia, como ciudadanos sentimos que no existen canales suficientes para acceder a la información y, sobre todo, para que dicha información se cristalice en trámites concretos. La amplia oferta de canales de comunicación dispuestos por la Oficina de Servicio al Ciudadano, el diseño de protocolos y la cualificación del contacto con los ciudadanos, lograron franquear las barreras de comunicación existentes y dar lugar a la aparición de un escenario para la democratiza-

ción de la información y, por tanto, de todos y cada uno de los servicios ofrecidos por la Secretaría de Educación.

Con todo esto, estamos convencidos de que el Manual del Sistema Integrado de Servicio a la Ciudadanía es una oportunidad para que los equipos humanos de las secretarías de educación, reconozcan en la experiencia de Bogotá conceptos, metodologías, procedimientos y herramientas potencialmente transferibles a sus contextos regionales. La mayor riqueza del Manual, se puede valorar en las manos y los corazones de quienes lo escribieron. Se trata de servidores públicos que lograron imprimir en cada una de estas líneas, su pasión por el servicio y la satisfacción plena por el trabajo realizado. Queda en manos del lector una propuesta que vale la pena contagiar en los territorios de los cuatro puntos cardinales del país.

Catalina Ángel Pardo

Fundación Empresarios por la Educación.



Definiciones

Alfabetización digital: también conocida como alfabetización multimedia, es la habilidad para localizar, analizar, organizar, entender y evaluar información utilizando tecnología digital.

Comunidad Educativa: Población que se relaciona en torno a la educación. Rectores, directivos y administrativos de la Institución Educativa, docentes, estudiantes y padres de familia y acudientes.

Momento de verdad: Hace referencia al instante en el que el ciudadano entra en contacto con la Entidad y se crea una impresión sobre la calidad del servicio recibido.

Niveles Administrativos de la Secretaría de Educación del Distrito-SED: se refiere a cada una de las sedes que ha dispuesto la Secretaría de Educación del Distrito, para la gestión la atención al usuario.

Nivel Central: Se refiere a la sede principal, ubicada en la Avenida El Dorado No. 66-63, en donde se ofrecen todos los servicios de la Secretaría de Educación del Distrito -SED.

Nivel Local: Se encuentra representado por 17 sedes, reconocidas como Direcciones Locales de Educación – DLE, ubicadas en las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá.

Nivel Institucional: Comprendido por 390 Instituciones Educativas del Distrito - IED, cuyos principales grupos de interés atendidos son estudiantes, padres, madres y acudientes.

Protocolos de Atención: Reglas establecidas para el trato, que se aplican en la SED, no sólo para que los ciudadanos/as reciban un servicio satisfactorio. Así, son orientaciones básicas fundamentales para facilitar la gestión del servidor/a ante la ciudadanía, permitiendo un mejor manejo y una mayor efectividad en el uso de un canal específico.

Punto de contacto: Puntos de atención que brindan información y trámites sobre temas específicos; o en los cuales se recibe correspondencia física de carácter institucional, para el trámite necesario del área competente; o en los cuales se atienden otros asuntos institucionales, de

acuerdo con las necesidades de servicio planteadas por las distintas dependencias SED.

Racionalización de trámites: Proceso que permite simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites y procedimientos administrativos.

Sistema de agendamiento: Aplicativo Virtual para solicitar Citas en los canales presenciales de atención de la Secretaría de Educación del Distrito (Nivel Central, Nivel Local y Nivel Institucional).

Sistema de asignación de turnos: Aplicativo sistema para el manejo de filas y administración de turnos en la SED, el cual elimina la fila física de atención y se genera

una fila virtual que es guiada por un número de asignación, donde puede ser visualizado por medio de un tablero digital llamado desde la comunidad de una sala de espera.

Trámite: Proceso que se inicia cuando un ciudadano/a hace una solicitud o petición ante la Entidad. Es el conjunto de pasos o acciones reguladas por el Estado que se deben efectuar para adquirir un derecho o cumplir con una obligación, prevista o autorizada por la Ley. El trámite se inicia cuando un ciudadano/a activa el aparato público a través de una petición o solicitud expresa y termina cuando la administración pública se pronuncia sobre éste, aceptando o denegando la solicitud.



Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano ¡Estamos Contigo!

Es una estrategia institucional de atención ciudadana desarrollada por la Oficina de Servicio al Ciudadano – en adelante OSC- de la Secretaría de Educación de Bogotá – en adelante SED-, que articula elementos técnicos, tecnológicos, territoriales y normativos para la mejora de la experiencia de servicio. Busca acercar a la comunidad con la oferta de servicios educativos del distrito, de forma fácil, rápida, sin intermediarios, sin largos desplazamientos y sin filas. Es una forma de fortalecer la gobernanza y la confianza institucional, transformar el sector y mejorar la calidad de vida de padres de familia, docentes y estudiantes.

Presentación

El Manual de implementación del Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano facilita a la ciudadanía escoger libremente mecanismos de acceso a los servicios educativos del Distrito. Parte del desarrollo de múltiples canales de atención y de la formación de funcionarios capaces de garantizar el derecho a la igualdad en la asignación de los beneficios gubernamentales, la solidaridad en la interacción entre el gobierno y sus ciudadanos y el respeto en el manejo de la información.

El servicio al ciudadano de calidad, rápido y oportuno debe estar integrado en las prioridades de todas las entidades públicas, ya que es el que conecta a la ciudadanía con los servicios y las políticas ofrecidas por el Estado.

Es por esto que ponemos a disposición de las entidades interesadas este Manual, para facilitar las herramientas necesarias en el desarrollo de un Sistema de Servicio al Ciudadano que permita al sector educativo del país mejorar las capacidades en la prestación del servicio al ciudadano, en cuanto a calidad, oportunidad y rapidez, a través de la implementación de elementos técnicos y sistemas de información de manera articulada, que permiten consolidar un sistema innovador de gestión pública y eficiencia administrativa, orientada a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y la satisfacción ciudadana con el gobierno local.

La integración de aspectos como la modernización de la infraestructura física y tecnológica de los canales de atención, la virtualización de los trámites y servicios educativos, la descentralización de la atención hacia las Instituciones Educativas y el liderazgo de los servidores públicos con ellos mismos y con su actualización en herramientas digitales, impacta de manera importante a la ciudadanía en términos de dignificar el acceso al derecho fundamental de la educación, aportando:

- » A la calidad del sector educativo.
- » Transparencia en el acceso a la información y servicios del sector.
- » Reducción del riesgo de corrupción, al no tener intermediarios en los procesos.
- » Disminución de recursos fiscales en la optimización de los procesos.
- » Disminución del impacto ambiental a través de la racionalización tecnológica del portafolio de servicios.
- » Eliminación de filas para acceder a los servicios educativos, solicitud de trámites y servicios en línea.

- » Actualización de más de 2.000 servidores en herramientas digitales.
- » Alfabetización digital de más de 100.000 familias que responden a una ciudadanía cada vez más consciente de sus derechos.

Para la Secretaría de Educación del Distrito, el Manual de implementación del Sistema Integrado de Servicio a la Ciudadanía -en adelante SISAC-, es el conjunto de experiencias adquiridas a través de cuatro años que hicieron posible un acercamiento entre la Entidad y sus grupos de interés, en virtud de prestar el mejor servicio para el acceso a la educación de niñas, niños y adolescentes en el Distrito Capital. Su objetivo es sensibilizar a los equipos de las secretarías de educación del país y a las entidades que se involucran con el servicio al ciudadano, para inspirar una cultura basada en la empatía y la pasión por el servicio.

Lo que buscamos es:

1. Promover la apropiación de conceptos de servicio al ciudadano en el sector educativo colombiano.
2. Facilitar herramientas que permitan optimizar la experiencia del servicio al ciudadano.
3. Motivar a otras entidades territoriales a trabajar en un sistema de servicio al ciudadano que dignifique las condiciones de acceso a la educación pública en Colombia.

Para ello presentamos en este Manual ...

- » Una breve reseña de los antecedentes de la experiencia vivida en la Secretaría de Educación del Distrito.
- » La Metodología de caracterización implementada y otros elementos fundamentales para comprender al ciudadano como centro del sistema de atención.
- » El concepto de "dignidad de lo público" en cuanto a derecho, acceso y calidad, especificando los roles y funciones de cada uno de los actores que intervie-

nen en el proceso de implementación y adopción del sistema.

- » La propuesta de una ruta innovadora de servicio al ciudadano en la que se describen claramente los componentes y las herramientas que facilitan la implementación de los procesos.
- » La transformación del equipo, nuestros casos de éxito y logros obtenidos, consecuencia de la experiencia

implementada y los beneficios que generan en la institucionalidad y en la ciudadanía.

- » Las lecciones aprendidas en el proceso, a partir de las dificultades, desaciertos y la identificación de oportunidades de mejora.
- » Nuestros desafíos y perspectivas en torno a dar continuidad y la sostenibilidad del sistema.



Antecedentes del Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano.

En 2016, la SED identificó que no tenía información institucional sobre trámites y servicios de las 385 Instituciones Educativas Distritales – en adelante IED-. Las filas en temporada de matrículas eran extensas y se podían observar “campamentos” en los días anteriores a la fecha de matrículas. Existía una barrera “invisible” entre la Entidad y las IED, los trámites, debían hacerse de forma presencial, incurriendo en gastos y tiempos de desplazamiento, hecho que generaba altos niveles de insatisfacción debido a la desinformación, tramitología y demora en los tiempos de espera y respuesta.

También identificamos que ninguna institución contaba con mecanismos oficiales y estandarizados para el manejo de los requerimientos ciudadanos. En todos los casos, era la secretaria de la IED quien recibía y enviaba los documentos sin garantizar un debido registro y gestión del mismo, generando retrasos en la respuesta, archivos de gestión desordenados, pérdida de los documentos y varios llamados de atención de entes de control.

Sumado a lo anterior, según los resultados de la encuesta de percepción ciudadana de 2015 del Departamento Nacional de Planeación - DNP, Bogotá encabezaba el ranking de las ciudades más demoradas en el proceso de solicitud de matrículas para colegios públicos en el país con 2:46 horas de espera.

De acuerdo con lo anterior, el Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 “Bogotá Mejor para todos”, se enfoca en la adopción de estrategias que permitan establecer una gestión pública más transparente, eficiente y dispuesta a ofrecer un servicio a la ciudadanía basado en un sistema de gestión de la calidad y en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, motivo por el que se establece un eje transversal que favorezca el logro de este objetivo.

“Un gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia” es la línea transversal del Plan de Desarrollo Distrital que tiene como componente “La transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía”, con el que se pretende me-

jorar y ampliar los canales de comunicación y, por consiguiente, el aumento de la oferta institucional de servicios públicos distritales.

Igualmente, en el 2016, el Plan Sectorial de Educación *Bogotá Ciudad Educadora 2016-2020*, estableció el fortalecimiento del servicio a la ciudadanía como punto clave de la política educativa distrital, de manera que incluyó la línea estratégica “Transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía – Gobierno y Ciudadanía Digital”. De allí surge el Proyecto de “Modernización Institucional”, que tiene como uno de sus componentes la “Gestión de un Sistema Integrado de Servicio a la Ciudadanía” y al cual se sumaron dos metas de producto que facilitaron la asignación de recursos y la asignación de responsabilidades a la alta Dirección.

Con la voluntad institucional, la Oficina de Servicio al Ciudadano inicia con todo el proceso de diagnóstico y construcción del sistema con la comunidad educativa. Con visitas semanales a las direcciones locales de educación, reuniones con los diferentes actores locales que se relacionan con los colegios en el territorio y un estu-

dio de percepción ciudadana, logramos generar diálogos constructivos y sensibilizar a todos sobre la importancia del servicio al ciudadano y su impacto en el liderazgo y la gobernanza de los líderes del sector.

Por otro lado, con la información que se iba captando, se inicia la construcción del Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano con la metodología de “*Diseño Centrado en las Personas – DCP*”, la cual nos ayudaría a entender la Organización, a relacionarnos mejor con la comunidad a la que se le prestarían los servicios y a transformar la información en ideas factibles. Con la identificación de nuevas oportunidades, se pudo incrementar la rapidez y efectividad de la creación de las nuevas soluciones ciudadanas como por el ejemplo el formulario virtual de solicitud de trámites.

Es solo hasta octubre de 2016, que se aprueba el primer presupuesto (más de 1.000 millones COP) para la implementación del sistema en la Entidad y que debía iniciar a ejecutarse en enero de 2017. Y es aquí donde inicia la construcción de un sistema de atención centrado en sus usuarios y que aporta a la construcción de una ciudadanía que cada vez es más consciente de sus derechos.



Cómo construir ciudadanía en la atención de la comunidad educativa

La construcción de ciudadanía desde el servicio al ciudadano en la Entidad, parte de conocer, priorizar y gestionar eficiente y cálidamente la relación con nuestros grupos de interés, para esto, la Secretaría de Educación partió de cinco grandes procesos que constituyen la antesala al desarrollo del sistema.

Gestión del relacionamiento con los usuarios internos y externos de la SED.

1. Identificar las partes interesadas:

Inicialmente se reconoció cuáles son los usuarios internos y externos de la SED, seguido del análisis de

los datos en los sistemas de información de la SED, las estadísticas de servicio, solicitudes de trámites, peticiones, quejas y reclamos interpuestos a la Entidad en referencia a los grupos identificados. Este primer ejercicio identificó 13 grupos de interés a los cuales debíamos caracterizar.

2. Caracterizar los grupos de interés

Con los instrumentos de recolección de datos referenciados, se desarrolla el trabajo de campo que permitió identificar las características definidas por la Política de Gobierno en Línea en 2016 y que perfilaba a los grupos de interés de acuerdo con condiciones demográficas, sociales y territoriales. El resultado de

este ejercicio se consolida en la "Matriz de caracterización de partes interesadas¹" basada en la metodología de Gestión de grupos de interés desarrollada por Ronald Mitchell, Bradley Aggle y Donna Wood.

3. Priorizar los grupos de interés

La Oficina de Servicio al Ciudadano de la SED, diseñó una matriz que permite priorizar los grupos de interés de acuerdo con la relevancia en términos de poder², legitimidad³ y urgencia⁴. (Mitchell, Agle, & J. W., 1997)

Este ejercicio priorizó las partes interesadas o usuarios de los servicios de la siguiente manera.

Figura 1. Priorización de grupos de interés



Fuente: Creación propia Oficina de Atención al Ciudadano de la SED

¹Anexo 1. "Matriz de caracterización de partes interesadas"

²Poder: Los usuarios tienen poder cuando pueden influenciar las decisiones organizacionales, cuando pueden forzar a una organización a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho.

³Legitimidad: Los usuarios tienen legitimidad cuando pueden exigir un determinado comportamiento a la organización. Establecen un vínculo con ella y aportan (y arriesgan) sus recursos, siendo legítimos porque, a cambio, esperan (y pueden exigir) un determinado comportamiento.

⁴Urgencia: Los usuarios tienen urgencia en dos situaciones. Una cuando las demandas requieren una atención inmediata y otra cuando resultan críticas.

Acorde a los resultados obtenidos en la caracterización de usuarios, la SED encontró que los ciudadanos que deben ser priorizados son principalmente los docentes y rectores de las IED, al igual que en los estudiantes, sus padres de familia y acudientes. Esta prioridad permite diseñar estrategias para mejora en la prestación del servicio, adelantar los planes de acción requeridos para consolidar una atención eficaz a la población que realmente lo necesite, ubicando las prioridades de manera más eficiente para que la población acceda a sus derechos.

4. Medir la percepción sobre los servicios en los grupos de interés

Con el objetivo de conocer la percepción de los principales actores involucrados en la Secretaría de Educación, identificar la percepción que tienen acerca del servicio y conocer las diferentes herramientas comunicacionales utilizadas por ellos, la Oficina de Servicio al Ciudadano desarrolló un estudio de

medición de la percepción en el que se registraron aspectos relevantes que sirvieron para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento efectiva, cuyos resultados se evidencian a continuación:

5. Definir los canales de atención

Los canales de atención son mecanismos diseñados para acceder a información que facilitan la interacción entre los usuarios y las instituciones. Así pues, se convierten en la estructura que da forma a un Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano. A continuación, se describe cada uno de los canales de atención.

Canal presencial:

Es el espacio físico donde se genera el contacto personal entre la institucionalidad y el usuario. Es importante describir que las Secretarías de Educación cuentan mínimo con dos (2) niveles de gestión. Para el caso de la Entidad, se han determinado tres (3) ni-

Figura 2. Resultados “Estudio de percepción de grupos de interés”



veles así: un nivel central o administrativo, un nivel directivo local y los Establecimientos Educativos, definidos de la siguiente forma:

- » **Nivel Central:** cuenta con 1 oficina de atención al ciudadano en la sede principal
- » **Nivel Local** de las 20 Direcciones Locales de Educación en el Distrito, se cuenta con 17 puntos de atención y 4 puntos en la Red Super Cade Distrital
- » **Nivel Institucional:** de las 391 Instituciones Educativas Distritales, el Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano se encuentra operando en el 100% de ellas.

Canal Telefónico:

La SED cuenta con la línea telefónica 3241000, que atiende de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm. Igualmente, la Alcaldía Mayor de Bogotá dispone de la línea gratuita 195, que atiende las 24 horas del día, todos los días de la semana.

Canal Virtual:

El canal virtual está disponible a la ciudadanía a través de la página web www.educacionbogota.gov.co, y cuenta con los siguientes mecanismos de atención:

- » **Chat virtual:** atiende de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm
- » **Correo electrónico oficial:** contactenos@educacionbogota.edu.co
- » **Formato Único de Trámites:** <http://fut.redp.edu.co/FUT-web/#/>
- » **Redes Sociales:** en Facebook, Twitter e Instagram

6. Construir el portafolio de servicios

Luego de la caracterización de los grupos de interés en la que se identifican las necesidades y expectati-

vas de los usuarios y, teniendo en cuenta los canales de atención dispuestos para la oferta de los servicios institucionales, es necesario definir un "Portafolio de servicios" con toda la oferta institucional, que sea amigable, intuitivo y que responda a las expectativas de la ciudadanía.

Este portafolio se categorizó por grupos de interés bajo los principios de eficiencia, transparencia, claridad y oportunidad y se puede encontrar en la página web de la SED en la sección de "Servicio al ciudadano" o puede ser consultado en el siguiente link: https://educacionbogota.edu.co/porta_institucional/servicio-ciudadania2

7. Participación ciudadana

La gestión de grupos de interés propició que la comunidad educativa participara activa y colectivamente con la OSC en la construcción y seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos centrados en los ciudadanos y sus necesidades.

A través de la plataforma web Distrital "Bogotá te Escucha", que permite solicitar todo tipo de requerimientos, entre otros. Los ciudadanos pueden presentar sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias frente a lo desarrollado, realizando control social y generando soluciones a los problemas que involucren a todos a través de un diálogo abierto y una constante retroalimentación con la administración pública.

Otro de los mecanismos de participación ciudadana identificado y adoptado dentro del Sistema, hace referencia a un sistema de medición de la satisfacción aplicable a entidades públicas, desarrollado por el Centro de Investigación de Calidad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan con base en el Índice Americano de Satisfacción del Consumidor ACSI en el año 2008. Se trata de un instrumento de medición de la

Figura 3. Portafolio de servicios y trámites de mayor impacto por grupo de interés



Fuente: Creación propia de la Oficina de Atención al Ciudadano de la SED.

percepción de la calidad y satisfacción de los usuarios frente a los servicios que ofrece la Secretaría Distrital de Educación. Esta herramienta se implementa en los diferentes canales de atención (presencial, telefónico y virtual), con el propósito de fortalecer la toma de decisiones desde un enfoque gerencial y estratégico que permita el mejoramiento continuo de la prestación del servicio al ciudadano y redunde en un mayor nivel de satisfacción de los usuarios.

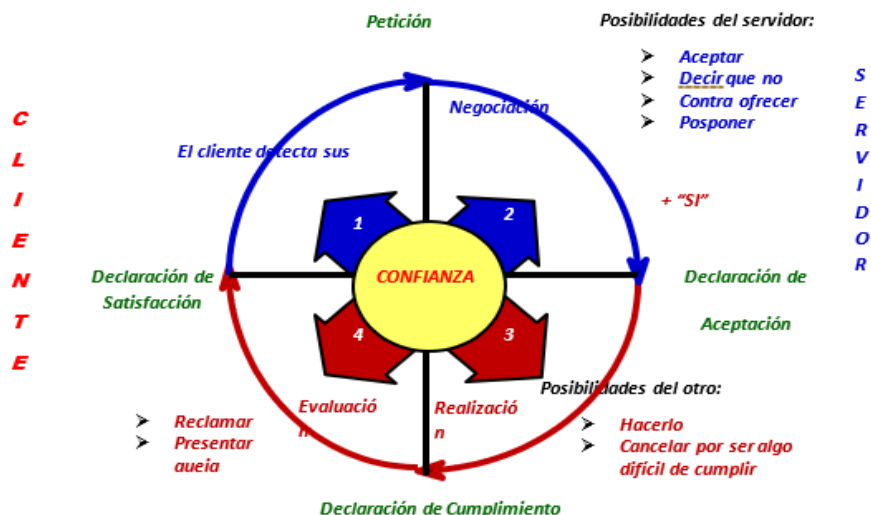
Cumplimiento de la “promesa de servicio”

La definición de “promesa de servicio” se refiere al compromiso que se adquiere con el usuario para satisfacer sus

necesidades y expectativas superándolas con altos estándares de calidad (Echeverría, 2001).

La promesa de servicio es un reflejo de la declaración de la política de servicio al ciudadano en cuanto a que “La Secretaría de Educación del Distrito declara que el Servicio al Ciudadano es parte integral de la gestión que permite garantizar el derecho a la educación de los niños, niñas, jóvenes y las comunidades de la ciudad de Bogotá, mediante la prestación de servicios de calidad de una manera amable, digna, oportuna, confiable y efectiva, implementando una cultura de excelencia en el servicio que permita avanzar hacia el logro de su visión institucional” (Secretaría de Educación del Distrito - SED, 2015).

Figura 4. Ciclo de la Promesa



Fuente: Liderazgo de servicio. Adaptación de Andrés Augusto Flórez Giraldo. Consultor empresarial. 2017.

De esta forma se evidencia que el ciclo de la promesa va desde la solicitud que hace el ciudadano, hasta la respuesta que recibe por parte de la entidad (Echeverría, Conferencia newfield consulting. material de apoyo del programa de certificación de coaching ontológico, 2007).

“Lo público no tiene que ser indigno ”

En 2015 la Encuesta Nacional de Percepción Ciudadana, realizada por el Departamento Nacional de Planeación, expuso la insatisfacción de los ciudadanos frente a la atención que brindaban las diferentes entidades públicas en Colombia, en lo que se refería a trámites excesivos, tediosos, respuesta inoportuna, déficit en infraestructura, filas interminables y poca empatía del servidor público para atender a los requerimientos del ciudadano (Planeación, 2016).

Sin embargo, de acuerdo con los resultados de la misma encuesta Nacional de Percepción Ciudadana en el 2018

se identificó que “Más ciudadanos califican hoy como buena la experiencia frente al Estado a la hora de realizar trámites y acceder a los servicios que prestan las entidades públicas, en las que la percepción sobre la agilidad y rapidez de los procesos de atención mejoró sustancialmente en los últimos dos años”. (DNP, 2018).

El ejercicio de la función pública parte de reconocer que los servidores públicos son representantes del Estado de Derecho. En este sentido la ética es el factor que impulsa el comportamiento y las decisiones institucionales. Para contribuir a la dignificación de la atención a los ciudadanos. Este sistema de Servicio se desarrolló teniendo a sus usuarios como el centro del desarrollo de la política (Alcaldía Mayor. Secretaría de Educación, 2017).

Como se referenció anteriormente, concebir una “ciudad educadora”, busca que cada espacio sea aprovechado para el aprendizaje de la comunidad educativa, y el pro-

ceso de atención era el espacio perfecto para fortalecer los valores y principios de la Política Educativa. Con esta estrategia, logramos hablar y formar con el ejemplo a la ciudadanía en transparencia, calidad, oportunidad y corresponsabilidad a la hora de acceder a un servicio público; logramos sensibilizar y demostrar que era posible prestar un servicio con amabilidad, empatía y compromiso en la forma de relacionarnos. Todo esto, con el objetivo de evidenciar otras maneras de solicitar y compartir la información, de respetar los derechos de la ciudadanía en cuanto a uso de sus datos para el mejoramiento de la oferta educativa y recalcar de que el hecho de que un servicio sea público no implica que sea indigno, sino por el contrario, cada servicio que ofrece el Estado debe dignificar la vida de sus ciudadanos desde su solicitud hasta su desarrollo.

Igualmente, la responsabilidad compartida con la naturaleza se ha manifestado en el desarrollo y uso de herramientas tecnológicas que permitieron a los usuarios acceder a información y a trámites de manera virtual, impactando en la reducción de la huella de carbono al minimizar los desplazamientos y reducir el uso de material como papel, plástico y energía en la gestión de correspondencia.

Así mismo, se contribuyó al fortalecimiento de la gobernabilidad, que es una condición fundamental en un Estado de Derecho. El servicio al ciudadano es la estrategia más eficiente y responsable en la generación de confianza institucional, el relacionamiento efectivo, la transparencia y la garantía de acceso igualitario a todas las personas a sus derechos fundamentales como la Educación, reduciendo sustancialmente los riesgos de corrupción y el soborno en la medida que se han suprimido los intermediarios y el ciudadano puede hacer seguimiento a través de la web a sus requerimientos en tiempo real.

Las tecnologías de información y comunicación utilizadas brindan las garantías para el acceso libre a la información pública a través de la página web, definiendo las políticas que protegen las libertades fundamentales como la de acceso a la información, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

Carta de trato digno a la ciudadanía en la SED

En cumplimiento de lo establecido en Ley 1437 de 2011, las entidades públicas y especialmente los servidores públicos debemos fomentar y establecer compromisos que garanticen un trato respetuoso, coherente, cálido, oportuno, incluyente y claro y que sean de público conocimiento por todas las partes. De esta manera, se socializa a los ciudadanos la siguiente carta.

"Apreciado Ciudadano/a:

Los servidores/as en los niveles institucional, local y central de la Secretaría de Educación del Distrito reconocemos nuestra responsabilidad y compromiso en el trato directo con usted.

Nuestra razón de ser es servir con calidez, respeto, eficiencia y de forma oportuna. Nos esforzamos por satisfacer de manera amable y eficaz cada uno de los requerimientos hechos por los ciudadanos/as, en un marco responsable de derechos y deberes.

En la Oficina de Servicio al Ciudadano de la Secretaría de Educación del Distrito, entendemos el servicio público como un pilar del desarrollo y de crecimiento social, en concor-

dancia con la misionalidad de la Entidad y de los principios constitucionales que rigen la Nación.

Cada una de nuestras acciones como servidores están orientadas a satisfacer las necesidades de atención de la ciudadanía, siendo respetuosos con el tiempo de cada persona, coherentes con sus particularidades individuales y colectivas y siempre enfocadas a mejorar cada día, tanto en nuestro quehacer profesional como en nuestra doble condición de servidores y seres humanos.

Nos apasiona servir y procuramos hacer del servicio una experiencia memorable y enriquecedora para nosotros y para la ciudadanía. Una experiencia que impacte positiva- mente en la calidad de vida de los habitantes de Bogotá y que nos acerque cada vez más a nuestro ideal de servicio en una ciudad educadora." (Servicio al Ciudadano, 2016)

Principios orientadores del Servicio al Ciudadano

Basados en la Política de Servicio al Ciudadano de la Secretaría de Educación Resolución 1715 del 2015, definimos nuestros principios que se convierten en la brújula para

orientar la prestación de un servicio incluyente, oportuno, respetuosos amable, efectivo y confiable.

- » **Cálido y amable:** Mantener una excelente actitud de atención (voz, postura, mentalidad), otorgándole al ciudadano/a la importancia que se merece.
- » **Oportuno y rápido:** Ofrecer agilidad, habilidad, efectividad y eficacia en el servicio y manejo del trámite al ciudadano/a dentro de los términos establecidos por la Ley.
- » **Respetuoso, digno y humano:** El servicio se ofrece con respeto, consideración y reconociendo en cada ciudadano/a sus diferencias, intereses y cualidades como ser humano.
- » **Efectivo:** Consiguiendo la satisfacción del ciudadano/a en relación con el servicio prestado o la respuesta ofrecida por la Entidad.
- » **Confiable:** Respuestas certeras y completas que ofrezcan confianza en el servicio y en la información suministrada, respondiendo siempre con transparencia ante las exigencias planteadas.

Si bien los principios orientan el quehacer de las acciones institucionales, estos principios son puestos en acción por personas que hacen posible el andamiaje del sistema, cada uno con roles y funciones diferentes permiten que de forma coordinada se desarrollen cada una de las actividades diarias.



Roles y funciones: Un día en la atención al ciudadano

Para articular de manera efectiva la prestación del servicio fue necesario adoptar el “Ciclo del Servicio” que sitúa los diferentes componentes en el proceso de interacción entre la ciudadanía y la Entidad. En este sentido, utilizando los conceptos expuestos se dividió la atención en tres momentos o niveles de servicio:

1. **Front office (soluciones de primer nivel): entendido como todo aquello que ocurre en el momento de verdad[1], se relaciona directamente con la experiencia del usuario al recibir la atención, inicia cuando el ciudadano se acerca a un canal a presentar un requerimiento, este puede estar representado en una queja, un reclamo, una solicitud de información, el inicio de un trámite que es recibido por servidor en el punto de contacto.**

¿Quiénes están aquí?

- a. **Agentes de servicio:**
Servidores públicos cualificados para recibir y tramitar las solicitudes desde y hacia usuarios externos e internos de la Entidad en el primer nivel. El agente de servicio se asegura de que cada usuario tenga una experiencia satisfactoria. Algunas de sus funciones son: Recibir, registrar y orientar al usuario respecto a sus necesidades y solicitudes.
 - b. **Coordinadores de canal:**
Servidores públicos preparados para organizar la atención que brindan los agentes de servicio en cada uno de los canales de atención de la Entidad. Así mismo, soporta la operación y da respuesta a inquietudes que en ocasiones los agentes de servicio no pueden resolver.
2. **Middle Office (soluciones de segundo nivel):** corresponde a los procesos que se pueden gestionar y solucionar en un lapso de tiempo moderado, por los enlaces temáticos o de las dependencias y que no amerita realizar el proceso de radicación o remisión a las áreas administrativas de la Entidad.

¿Quiénes están aquí?

- a. **Técnicos de la Oficina de Servicio al Ciudadano:**
Servidor Público dispuesto para brindar soporte a la operación y soluciones tecnológicas o de información. Son el enlace de la oficina de Servicios al Ciudadano y la oficina de sistemas de información de la Entidad. A su vez, deben suministrar información, así como la recepción y atención de quejas y reclamos y registrar todas las peticiones hechas vía telefónica para su oportuno servicio de acuerdo con los procedimientos respectivos.
- b. **Profesional de la Oficina de Servicio al Ciudadano**
Servidor Público preparado para apoyar el diseño e implementación de estrategias planes, programas y proyectos que permitan mejorar la prestación del servicio y atención de requerimientos

Figura 5: Ciclo del servicio



Fuente: Creación propia Oficina de Atención al Ciudadano-SED

por parte de la Entidad a los usuarios del servicio educativo, en lo relacionado con la competencia de la oficina de servicio al ciudadano. Igualmente, realizan la gestión de las necesidades que se presenten en el territorio, Direcciones Locales o las Instituciones Educativas para prestar un mejor servicio

c. Profesionales de enlace de las áreas técnicas con la oficina de Servicio al ciudadano

Servidores Públicos encargados de mantener contacto entre la Oficina de Servicio al Ciudadano y las diferentes dependencias de la Entidad, con el fin de agilizar procesos y desarrollar acciones que mejoren la atención al usuario.

3. Back Office (Soluciones de tercer nivel): si no es posible brindar una respuesta inmediata se da inicio a

la radicación de un nuevo requerimiento para que se dé la gestión interna con las áreas correspondientes y líderes de los procesos, encaminados a emitir una respuesta oficial.

¿Quiénes están aquí?

a. Directivos o líderes de las áreas técnicas:

Servidores Públicos encargados de liderar los diferentes procesos de la Entidad, para fortalecer el portafolio de servicios que se ofrecen a los usuarios. Así mismo, dirigir las relaciones técnicas entre el nivel central y los niveles territoriales, con el fin de hacer más eficiente la prestación de los servicios educativos. De los líderes de los procesos, surge la información que alimenta los procesos de atención ciudadana, por lo cual, la comunicación y el trabajo en equipo es fundamental.

El ciclo de servicio inicia en el momento en que el ciudadano se acerca, por cualquier canal de atención a presentar un requerimiento. Involucra un conjunto de actividades que se realizan al interior de la Entidad para dar trámite y solución a las solicitudes recibidas y describe la forma en la cual se articulan los niveles de solución (Front Office, Middle Office y Back Office), generando las acciones que permiten el mejoramiento continuo en la prestación del servicio. Finaliza o cierra cuando el ciudadano recibe la respectiva respuesta, que debe cumplir con los parámetros de calidad, eficiencia y oportunidad, satisfaciendo sus expectativas (Secretaría de Educación del Distrito, 2018).

El seguimiento a este ciclo permite realimentar los procesos, generando más información que dé solución en el primer contacto, así las dependencias pueden concentrarse en labores misionales de cada una de ellas, fortaleciendo la gestión por procesos.

Teniendo en cuenta este ciclo, se deben desarrollar una serie de actividades que permiten dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Para facilitar su comprensión, proponemos una ruta que les permita a los usuarios de este Manual saber básicamente cuáles son esos aspectos por ejecutar en el sector educativo.



Ruta innovadora de atención al ciudadano

El SISAC surge de un proceso de estudio y categorización de las responsabilidades de la Oficina de Servicio al Ciudadano basado en la normatividad vigente, los requisitos técnicos y las condiciones del territorio que aplicaban para tal fin. Primero se realizó una recopilación de los requisitos aplicables de la Norma NTD-SIG 001:2011, los de la Política de Gobierno en línea y los definidos por la Política Distrital de Servicio al Ciudadano. Se identificaron 280 requerimientos que fueron agrupados en 53 requisitos básicos y sobre los que se establecieron 5 categorías: 1. articulación multisectorial, 2. cualificación y promoción en Servicio al Ciudadano, 3. infraestructura física, 4. normatividad y mejora continua, 5. tecnología y sistemas de información.

Revisando los productos que se establecerían para cada uno de los componentes, se encontró que la normatividad es una parte transversal a la implementación de todos los procesos, por lo tanto, se integró este componente y la documentación normativa se incluyó dentro de la categoría de procesos de mejora continua; así mismo, se fusionaron las categorías de articulación multisectorial y tecnología y sistemas de información y se creó la categoría de Infraestructura incluyente, de tal manera que los productos de cada componente respondieran a la totalidad de requisitos establecidos en la norma.

A continuación, describimos cada una de las cinco líneas de acción expuestas en la figura y las prácticas a desarro-

Figura 6 Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano



Fuente: creación propia Oficina de Atención al Ciudadano- SED

llar por cada una de ellas, seguidas de las herramientas que pueden facilitar su implementación

1. Normatividad procesos de mejora continua

Conocer en primera instancia, cual es la normatividad que regula y genera los lineamientos para la prestación del servicio tanto a nivel nacional como distrital. Se parte de un diagnóstico que permite identificar desde el punto de vista normativo, territorial y técnico un sistema de servicio al ciudadano acorde con los estándares sectoriales y empezar a generar acciones de implementación de los lineamientos de obligatorio cumplimiento para la entidad y así, ir cerrando la brecha en el sistema de atención y servicio al ciudadano.

Con la identificación de la normatividad se busca garantizar la calidad y oportunidad en la atención y respuesta a los ciudadanos como una herramienta útil que ayuda a conocer el estado actual y la definición de acciones para la mejora continua.

1.1 Prácticas para desarrollar:

Esta línea de acción cuenta con diferentes prácticas a desarrollar de acuerdo con su naturaleza y temáticas involucradas:

Planeación estratégica:

- » Elaborar un diagnóstico que evalúe el estado del Servicio al Ciudadano en la entidad.

- » Definir e Implementar una política institucional de servicio a la ciudadanía adoptando y articulando los principios y atributos de las políticas públicas de servicio al ciudadano a nivel nacional
- » Caracterizar los usuarios, para conocer en detalle las partes interesadas en los servicios de la entidad, determinar el relacionamiento y el nivel de influencia que estos tienen en la toma de decisiones.
- » Definir un mapa de riesgos del servicio a la ciudadanía para cada uno de los canales de atención e implementar los mecanismos para determinar el grado de eficacia y los riesgos en el momento de la prestación del servicio (Momento de verdad).

Estrategias:

- » Elaborar una estrategia de Servicio al Ciudadano, en la que se definan los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo, debidamente articulados con el Sistema Integrado de Planeación y Gestión.
- » Determinar un portafolio de Servicio, que incluya la normatividad aplicable, los requisitos, el costo, los puntos de atención, formatos y los plazos para la respuesta.
- » Desarrollar e implementar un manual de Servicio al Ciudadano que incluya los diferentes protocolos de atención para todos los canales.
- » Desarrollar en la estructura de las entidades territoriales los procesos y procedimientos de Servicio al Ciudadano.
- » Definir una Estrategia de Racionalización de Trámites, que permita priorizar y establecer cuáles son los trámites susceptibles de simplificar, suprimir y reformar, así como los procesos y procedimientos innecesarios, con los que cuente la entidad.
- » Hacer uso de la página web de la Entidad, para desarrollar y divulgar el portafolio de servicios.

Gestión de mejora PQRS:

- » Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes, que permita

a la entidad promover la participación del ciudadano, garantizando procesos transparentes para la radicación, gestión, trámite y respuesta de las peticiones interpuestas ante la entidad.

- » Contar con la figura de Defensor del Ciudadano, como mecanismo para mejorar las relaciones ciudadanía – entidad.
- » Realizar el informe de seguimiento mensual a las quejas y felicitaciones de los funcionarios encargados de los procesos de atención.
- » Establecer controles en cada etapa de la atención con el Ciudadano, desde los puntos de atención, registro, trámite, respuesta, cierre del requerimiento
- » Medir el nivel de oportunidad en las respuestas a la ciudadanía de la entidad y distribuir por cada área
- » Evaluar la calidad de las respuestas a los ciudadanos, validando que se encuentren dentro de los estándares de calidad requeridos por la normatividad vigente: calidez, oportunidad, coherencia, claridad, manejo del aplicativos.
- » Generar un informe semanal con el registro de la correspondencia que está “próxima a vencer” por cada una de las áreas y enviarlo a los responsables.

Seguimiento y medición:

- » Diseñar e Implementar un sistema de seguimiento y reconocimiento de la prestación de los servicios en los canales de atención, que permita evaluar y monitorear el volumen de atención, tiempos de atención, tiempos de espera del ciudadano y la calidad prestada por los funcionarios que desempeñan estas labores.
- » Realizar periódicamente una evaluación de conocimientos para identificar las necesidades de capacitación.
- » Evaluar el cumplimiento del tiempo promedio de atención (TMO) de cada funcionario, según el canal y los temas de servicio atendidos en el mes.
- » Realizar el seguimiento periódico a todos los funcionarios que prestan su servicio en los canales de

atención, diligenciando una Matriz de monitoreo de calidad para el canal presencial, telefónico y virtual.

- » Realizar la calibración (escuchar llamadas grabadas) como mecanismo de calidad y realimentación con los servidores del canal de atención telefónico, generando el plan de mejoramiento respectivo.
- » Elaborar un informe periódico consolidado de la operación de los canales de atención de la entidad, donde se identifique los logros y las oportunidades de mejora.
- » Registrar en una bitácora diaria de las novedades en la operación en todos los canales de atención, permitiendo llevar un control de estas.
- » Reportar y gestionar con las dependencias respectivas la solución a las novedades registradas en la bitácora de servicio.

Medición de la Satisfacción:

- » Definir la metodología y herramientas de medición de la satisfacción de los usuarios y partes interesadas frente al servicio prestado en los diferentes canales de atención
- » Aplicar periódicamente las herramientas de medición de recolección de información, mínimo dos veces por año.
- » Generar y socializar un informe al interior de la entidad y a los ciudadanos, con la consolidación de la información de las encuestas aplicadas en los canales de atención; analizando e identificando los riesgos y lecciones aprendidas a partir de los resultados.
- » Generar un plan de mejoramiento y hacer seguimiento a los compromisos establecidos, en pro de la mejora continua en la prestación del servicio.

Gestión de correspondencia

- » Estudiar la normatividad vigente en gestión documental, con el fin de adecuar las actividades a los lineamientos documentales y archivísticos en el proceso de adquisición de servicios de correspondencia en la entidad.

- » Articular el proceso de gestión de correspondencia de salida y entrada con el proceso de atención ciudadana
- » Realizar monitoreo diario a la gestión de la correspondencia de salida y entrada, mediante la verificación de la información otorgada por el operador.
- » Verificar que los mecanismos, soportes y/o plataformas de información utilizados en la correspondencia de salida y entrada permitan evidenciar correctamente la gestión realizada en el proceso de entrega y distribución de la documentación a los diferentes destinatarios evidenciando su trazabilidad.
- » Garantizar que los documentos oficiales gestionados en la correspondencia de salida sean firmados solo por los funcionarios directivos autorizados en cada dependencia.
- » Medir la efectividad y oportunidad en la entrega de la correspondencia para la toma de decisiones en los procesos institucionales

1.2. Herramientas disponibles para adoptar y adaptar

- » Matriz de Caracterización de partes interesadas
- » Matriz de monitoreo de calidad en punto de contacto
- » Matriz de monitoreo de calidad en canal telefónico
- » Matriz de monitoreo de calidad en canal virtual
- » Matriz de valoración de la calidad del servicio
- » Formato de Encuestas de Satisfacción por Canal (Telefónico, virtual, presencial)
- » Formato de Encuestas de Satisfacción canal presencial -Instituciones educativas

2. Tecnología y Sistemas de información

A través de este componente, se gestiona la mejora de los sistemas de información, la creación de herramientas tecnológicas con metodologías rápidas como el "Formulario Único de trámites" para la virtualización de trámites y el uso de tecnología en la atención presencial como el

“sistema de turnos” y de “agendamiento de citas” en los puntos de contacto, de tal forma que se pueda soportar la toma efectiva de decisiones, a través de datos integrados que ayuden a la modernización de los procesos con calidad, seguridad y confiabilidad.

2.1 Prácticas para desarrollar:

Esta línea de acción cuenta con diferentes prácticas a desarrollar de acuerdo con su naturaleza y temáticas involucradas:

- » Desarrollar e implementar un formulario virtual de trámites que se conecte con el sistema de gestión documental, el cual permita a los ciudadanos radicar solicitudes desde la página web de cada entidad.
- » Implementar y mantener actualizado un sistema de turnos de acuerdo con la normatividad relacionada y de acuerdo con las necesidades de atención de la entidad.
- » Adquirir un Sistema Customer Relationship Management (CRM)⁵, para el registro, control y seguimiento de las atenciones en todos los canales de atención ciudadana.
- » Contar con un eficiente sistema de gestión de correspondencia (PQRS), donde se realice la radicación, gestión y respuesta a las peticiones y solicitudes que se realicen a la entidad.
- » Realizar el monitoreo semanal a las herramientas de gestión; el sistema de turnos, el agendamiento, el sistema de gestión de correspondencia, de tal manera que se valide el cumplimiento de los lineamientos del servicio establecidos.
- » Implementar un Sistema de agendamiento, que permita a los ciudadanos programar su tiempo y aho-

rrar recursos; que se ajuste a los eventos y necesidades particulares de cada punto de atención con que cuente la entidad

- » Implementar un módulo de notificaciones electrónicas que envíe por correo electrónico los actos administrativos que se generen en la entidad, para su respectiva notificación.

2.2 Herramientas disponibles para adoptar y adaptar

- » Formulario Único de Trámites de la SED: para su adquisición, debe gestionarse un convenio interadministrativo con la SED. <http://fut.redp.edu.co/FUT-web/#/>.
- » Formato Formulario Único de Trámites de la SED – usuarios y funcionarios.

3. Infraestructura Incluyente

Consolidar una plataforma de atención multicanal (presencial, telefónico y virtual) que facilite la atención de todos los grupos de interés, en condiciones de igualdad, equidad y acceso para que toda la ciudadanía goce efectivo de sus derechos de forma oportuna y con calidad.

3.1 Prácticas para desarrollar:

Esta línea de acción cuenta con diferentes prácticas a desarrollar de acuerdo con su naturaleza y temáticas involucradas:

- » Definir la estructura funcional de la Oficina de Servicio al Ciudadano que establezca los roles que asume cada funcionario para garantizar la prestación del servicio y la forma en la cual se realiza la articulación con los procesos internos y externos.
- » Identificar la Cadena de Valor del Servicio de la entidad, la cual consiste en determinar el cómo se desa-

⁵ Los sistemas CRM, siglas de Customer Relationship Management (Administración de la Relación con los Clientes), son herramientas informáticas creadas para apoyar la gestión de clientes en las organizaciones.

rollan las actividades y procedimientos de la entidad, así como la afectación en la prestación del servicio a la ciudadanía.

- » Elaborar el Ciclo del Servicio de la entidad, el cual representa el conjunto de actividades que se realizan al interior de la entidad para dar trámite y solución a las solicitudes de los ciudadanos y describe la forma en la cual se articulan los niveles de solución (Front Office, Middle Office y Back Office).
- » Diseñar e implementar un Sistema de Atención Presencial, Telefónico y Virtual, que garantice la atención homogénea y articulada de los ciudadanos en los tres canales, para ello se requiere identificar las actividades y trámites que se pueden desarrollar en cada uno de ellos y que permita avanzar hacia el concepto de omnicanalidad.
- » Construir un espacio presencial para la atención de ciudadanos, priorizando los factores de ubicación territorial, demografía y acceso
- » Adquirir una plataforma telefónica para la atención de ciudadanos, que permita básicamente unificar el sistema de comunicación de la entidad, programar IVR, redireccionar llamadas y generar reportes
- » Diseñar e implementar un sistema de respuesta telefónica que permita atención a través de grabaciones de voz y respuestas simples (Interactive Voice Response - IVR) donde pueda identificar la información de los trámites y servicios.
- » Generar estrategias en los canales de atención telefónico y virtual, para descongestionar el canal presencial.
- » Definir protocolos de atención especializada, dirigido a personas en condición especiales y que tenga en cuenta las necesidades en infraestructura física de los puntos y sedes de atención en términos de accesibilidad.
- » Diseñar planes de contingencia que permitan manejar estratégicamente las eventualidades que se pue-

dan presentar en todos los canales de atención, para garantizar la continuidad y la calidad del servicio.

- » Desarrollar un canal de atención virtual para la atención de ciudadanos, que sea fácil e intuitivo.
- » Contar con un Sistema de asignación de turnos en los puntos presenciales.
- » Dar cumplimiento a la Norma Técnica Colombiana (NTC) 4595 de 2015, respecto a la infraestructura física con la que se debe contar para una eficiente prestación del servicio.
- » Revisar opciones de contratación de centros de contacto de acuerdo con las condiciones de cada ente. De ser posible contar con el Acuerdo Marco de precios de Colombia Compra Eficiente para la contratación de BPO (Centro de Contacto y de Mesa de Ayuda), teniendo en cuenta las necesidades del comprador como el precio máximo de adquisición, las garantías y el plazo mínimo de entrega. Esto aporta transparencia, agilidad y legalidad al proceso contractual⁶.

3.2 Herramientas disponibles para adoptar y adaptar

- » Matriz de evaluación y monitoreo canal presencial
- » Matriz de evaluación y monitoreo canal telefónico
- » Matriz de evaluación y monitoreo canal virtual
- » Matriz consolidada de monitoreo del servicio
- » Plan de mejoramiento en servicio al ciudadano

4. Desarrollo Territorial

Prestar el servicio de acuerdo con las necesidades geográficas y distribución de la población objetivo, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios. Acorde a la estructura y funcionamiento de cada Entidad,

⁶ Plataforma del Estado Colombiano - Colombia Compra Eficiente.
<https://www.colombiacompra.gov.co/tienda-virtual-del-estado-colombiano/tecnologia/servicios-bpo>

es necesario definir los niveles territoriales de atención al usuario de acuerdo con las necesidades de sus grupos de interés, fortalecer la operación de herramientas tecnológicas y mejorar la calidad de los canales de atención. Dentro del desarrollo territorial o local es importante que exista sinergia entre los niveles de atención, que contribuyan a prestar un servicio integrado y con procesos unificados para los usuarios, en busca de construir, a futuro, un sistema de atención omnicanal, es decir, con la misma información, independientemente del punto de atención.

La Secretaría de Educación del Distrito, está conformada administrativamente por los niveles: central, local e institucional. El nivel central gestiona los procedimientos administrativos generales de la entidad; el nivel local busca mejorar el acceso y la calidad de los servicios prestados en las 20 localidades descentralizando la atención a 17 puntos presenciales; y, comprendiendo que la escuela es el escenario de transformación educativa, se debe implementar un sistema de servicio al ciudadano en Instituciones Educativas Públicas (SED: 391 IED y 713 sedes).

4.1 Prácticas para implementar:

Direcciones Locales de Educación:

- » Definir los niveles de atención al usuario en el nivel local de acuerdo con las necesidades de sus grupos de interés (diagnóstico), con el objetivo de mejorar la calidad de los canales de atención y fortalecer la operación con las herramientas tecnológicas disponibles.
- » Diseñar e implementar una metodología de acompañamiento a través de un profesional (Padrino o madrina), que permita capacitar, socializar, coordinar y liderar las acciones a implementar en pro de la unificación del servicio y de los procesos conexos al mismo, facilitando la comunicación con las dependencias de la entidad.

- » Realizar acompañamiento en los procesos de cualificación para los funcionarios que se desempeñan en el nivel local.
- » Realizar seguimiento diariamente al estado del agendamiento, de tal manera que se valide su efectividad en el nivel local.
- » Diligenciar diariamente la bitácora de novedades, según el comportamiento de los sistemas de información.
- » Validar la asistencia de las personas que brindan atención al ciudadano en el nivel local.
- » Realizar informe mensual de la operación en el cual se evidencie el comportamiento de la atención, y las acciones de mejora aplicadas en las localidades.
- » Coordinar reuniones de seguimiento y retroalimentación con los directivos y funcionarios que prestan el servicio en el nivel local.
- » Generar mecanismos de articulación con las áreas responsables de los trámites y/o servicios que presta la Entidad, lo cual se realiza a través de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).
- » Brindar acompañamiento en la aplicación del plan de contingencia en el nivel local, con el fin de dar continuidad al servicio en caso de emergencias
- » Transferir a lo local las herramientas desarrolladas por la entidad y que puedan apoyar la prestación del servicio a todos los niveles que defina el sector.

Instituciones Educativas:

- » Realizar un diagnóstico que permita definir acciones para el proceso de la implementación del sistema.
- » Desarrollar una metodología de acompañamiento "Plan padrino⁷" para identificar y promover las capacidades y habilidades de los gestores de servicio.

⁷ Plan Padrino: Método que consiste en la asignación de un técnico de acompañamiento que, bajo la figura de padrino o madrina, promueva el conocimiento de las herramientas y el fortalecimiento de habilidades en servicio que cautiven a los secretarios sobre los beneficios que tiene el sistema tanto para los ciudadanos, como para su labor. El padrino - ma-

- » Empoderar al equipo encargado de gestión en colegios llamados "Padrinos", capacitándolos, orientándolos al logro y apropiación de sus roles
- » Diseñar e implementar un instrumento de recolección de información que permita conocer características únicas del territorio con el fin de identificar limitaciones (restricciones identificadas al momento de prestar el servicio), oportunidades (factores que resultan positivos, favorables, explotables en el entorno), fortalezas (capacidades especiales con que cuenta la entidad) y amenazas (situaciones del entorno que pueden llegar a afectar a la entidad y su comunidad).
- » Establecer un canal de comunicación permanente para difundir, fortalecer y actualizar información a los equipos de servicio en el territorio.
- » Mantener constante comunicación con el territorio para fortalecer la gestión y solucionar inquietudes sobre los sistemas y procesos de servicio.
- » Actualizar periódicamente las bases de datos definidas, con información recibida sobre los cambios de funcionarios responsables del servicio, el manejo de la correspondencia y los aplicativos de gestión.
- » Hacer un informe mensual de seguimiento a las actividades realizadas para definir acciones de mejora en el plan de acompañamiento.

4.2 Herramientas disponibles para adoptar y adaptar

- » Formato de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)
- » Formato LOFA (Limitaciones, oportunidades, fortalezas y amenazas)
- » Formato Registro semanal de acompañamiento no presencial a instituciones educativas distritales en el

drina se concentra en la generación y fortalecimiento de las capacidades de las personas y necesidades aplicando el concepto de la "ayuda para la autoayuda" o "desarrollo de capacidades" que permite el empoderamiento y sostenibilidad del sistema en el tiempo.

desarrollo del sistema integrado de servicio a la ciudadanía - SISAC 360.

- » Formato Registro de acompañamiento presencial.
- » Bitácora de novedades.
- » Formato Ficha técnica de servicio a la ciudadanía en IED.
- » Formato Base de datos de instituciones educativas distritales

5. Promoción y Cualificación del Servicio

Divulgar a los usuarios internos y externos los trámites, servicios y canales de atención de la Entidad, estableciendo diferentes espacios y mecanismos de comunicación. Igualmente, preparar el equipo humano, en cuanto al desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos para llevar a cabo sus funciones. Dentro de este componente es posible identificar y abordar las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo, en donde se establecen los procesos de formación e información, seguimiento, reconocimiento y motivación, para fortalecer la atención y las soluciones que se brindan en el contacto con los usuarios.

5.1 Prácticas para desarrollar:

Promoción:

- » Definir un plan de comunicación de trámites, servicios y canales de atención de la Entidad interno y externo.
- » Establecer un presupuesto con el área de comunicaciones que permita divulgar y comunicar los trámites, servicios y canales de atención con que cuenta la Entidad.
- » Hacer sinergia con las dependencias de la entidad que se involucren en los procesos de comunicación para que la divulgación de los trámites, servicios y canales de atención vaya en la misma línea de los planes institucionales.

- » Establecer mecanismos que permitan medir los resultados de las acciones de divulgación ejecutadas y su efectividad.
- » Buscar espacios de participación ciudadana del sector educativo o el ente territorial para involucrarse y socializar los trámites, servicios y canales de atención de la Entidad.

Cualificación del servicio:

- » Elaborar un plan de Inducción para los funcionarios que ingresan a la Oficina de Servicio al Ciudadano y de reinducción para los funcionarios antiguos, que incluya temáticas referentes a la gestión de la Oficina de Servicio al Ciudadano.
- » Definir un plan de capacitación con enfoque en el fortalecimiento de competencias socioemocionales actitud y vocación de servicio, para los equipos de los diferentes canales y niveles de atención.
- » Propiciar espacios de realimentación frente a la prestación del servicio en cuanto a actitud, habilidades de servicio, uso de herramientas de trabajo.
- » Mantener actualizada la información y normatividad de los trámites y servicios con las Dependencias de la Entidad que se involucran con la atención al ciudadano, evitando que en la atención al usuario se proporcione información desactualizada.

- » Promover una cultura de servicio basada en procesos transparentes, respetuosos y éticos.
- » Realizar evaluación del conocimiento de los funcionarios encargados de prestar atención a los usuarios, frente a normatividad, procesos, portafolio de servicios.
- » Implementar periódicamente mecanismos de integración, reconocimiento y motivación con el equipo de trabajo de la Oficina de servicio al ciudadano.

5.2. Herramientas disponibles para adoptar y adaptar

- » Base de conocimientos
- » Formato de inducción y reinducción de la Oficina de Servicio al Ciudadano

Estas prácticas representan el componente tangible del SISAC. Sin embargo, lo intangible en la implementación de este sistema de atención, desafió al equipo de trabajo no solo a transformar la forma de atender a los ciudadanos, sino en transformarse desde el ser mismo, los conceptos y juicios que se tenían y empoderarse lo suficiente para afrontar los nuevos retos y responsabilidades que surgían con este cambio de paradigma. A continuación, se comparte la experiencia de transformación colectiva en la Oficina de Servicio al Ciudadano.



¿Qué se ha transformado en nosotros como equipo para atender mejor a los ciudadanos?

“Los servicios se adaptan a los usuarios y no al contrario”

La Oficina de Servicio al Ciudadano de la Secretaría de Educación del Distrito es la dependencia encargada de liderar el proceso de implementación de la política pública de Servicio al ciudadano. Dentro de sus competencias está la de articular el proceso Misional de “Servicio Integral a la Ciudadanía” con las demás áreas. Para la SED, contar con un área específica que haga parte de la estructura organizacional, con voz y voto para la toma de decisiones, ha sido determinante para el éxito de esta estrategia.

La transformación en nuestro equipo de trabajo se evidencia en el interés por conocer las necesidades y cumplir las expectativas de nuestros usuarios, así como mantener relaciones de confianza con los grupos de interés como punto clave para avanzar y romper con las barreras de comunicación como lo describimos a continuación.

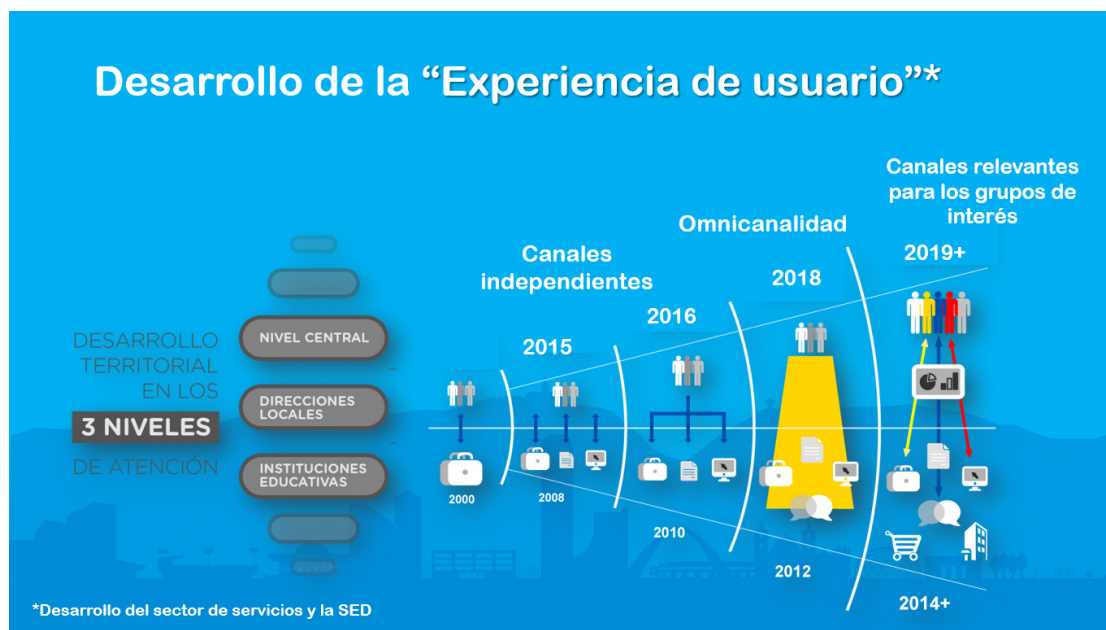
Primero, partimos de que el Ciudadano es el eje del accionar de las instituciones públicas en Colombia y en este sentido, se constituye como sujeto de derechos y deberes en la interacción con el Estado. Es el principal beneficiario de la oferta de servicios públicos del mismo. Para la Entidad, el Ciudadano es el usuario interno o externo que requiere acceder al portafolio de servicios del sector educativos indistintamente de su edad, género o condición.

Segundo, con la definición de una nueva estructura organizacional, que consistía en fortalecer el equipo de personal profesional y técnico, generamos nuevas formas de interpretar y planificar el servicio. La información alojada en bases de datos y herramientas tecnológicas dejaron de ser para nosotros repositorios, para convertirse en los generadores de un sistema capaz de integrar los niveles administrativos de la SED, con los canales de atención ciudadana como se muestra en la siguiente figura.

El sistema de servicio al ciudadano que desarrollamos integró los diferentes niveles administrativos de cada ente territorial, con los canales de atención disponibles a los ciudadanos. Así mismo, el desarrollo de cada canal integró poco a poco las soluciones, de tal modo que, sin importar el canal de atención, la información y la satisfacción fuera la misma.

Tercero, comprendimos que los servicios se adaptan a los usuarios y no al contrario. Esta decisión generó una conciencia en nuestros servidores para que la atención pasara de ser *un favor*, a un derecho ciudadano. Esto llevó a que a partir de la información con la que se contaba, se reorganizara el equipo de trabajo para favorecer la creación de nuevos canales de atención.

Figura 7 Línea de tiempo del desarrollo de la experiencia



Fuente: creación propia Oficina de Atención al Ciudadano – SED-

Cuarto, levantamos la “autoestima” de equipo. Desde entonces nos concebimos como actores estratégicos en la consolidación del proyecto institucional orientado a construir una ciudad educadora, esa que aprovecha cada uno de sus espacios para el aprendizaje y para la formación en una nueva conciencia ciudadana.

Por último, abrimos nuestros sentidos a la exploración de otras experiencias nacionales e internacionales que permitieran identificar elementos comparativos que enriquecieran la discusión y la construcción de un nuevo sistema de servicio para el sector educativo. Nuestro sistema recogió iniciativas de países como Chile con “Chile

atiende”, Perú con el “Centro de Mejor Atención al Ciudadano - MAC Perú” y Brasil con el “Servicio de Atención al Ciudadano – SAC” de Salvador de Bahía, principalmente.

Estos elementos fortalecieron en gran medida la motivación y la actitud con la que se asumieron los retos que nos habíamos puesto, lo que dio como resultado enormes aprendizajes, la consolidación de hitos históricos para el sector educativo nacional y distrital, logros significativos para la entidad, lecciones aprendidas y deja a modo de reflexión ciudadana, desafíos y perspectivas en servicio a la comunidad educativa que compartimos a continuación.

Nuestros casos de éxito

Los casos de éxito en este Manual son aquellos hitos que han marcado la historia de la Entidad en el marco Distrital y nacional y se diferencian del resto de sistemas similares a este.

1. Implementación del Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano en Instituciones Educativas Distritales

La Secretaría de Educación del Distrito por medio de la Oficina de Servicio al Ciudadano ha transferido todo el conocimiento, lineamientos y herramientas a las 391 Instituciones Educativas Distritales, disminuyendo las filas en temporada de matrículas, optimizando los tiempos para la prestación del servicio beneficiando a la comunidad educativa, evitando desplazamientos innecesarios y facilitando el acceso por medio de cualquier dispositivo los trámites de mayor impacto institucional como cupos escolares y certificaciones. En esta experiencia han sido muy importantes tres aspectos: el levantamiento de información y caracterización de servicio en cada IED, el acompañamiento permanente por parte de la SED en la implementación y ejecución del sistema y el personal administrativo de las IED, ya que es con ellos con quienes realmente se implementa este sistema al interior de la institución y son quienes movilizan las acciones tendientes a optimizar la gestión institucional.

“...hace unos años era muy demorado realizar las gestiones internas, los padres de familia hacían muchas filas y no se podía atender rápido a las personas, ahora internamente la Implementación

del Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano, trajo muchos beneficios, nos permito optimizar los procesos y los tiempos, ahora puedo hacer varias cosas desde la oficina, dar radicados en 1 o 2 minutos y hacer seguimientos, dar respuestas inmediatas a los padres de familia y saber el estado de nuestra correspondencia, y así mismo integrarnos con las demás dependencias.”

**Hamilton Reyes. Secretario académico, IED
Ciudadela Educativa – BOSA**

2. Trámite en línea de “Certificaciones de estudio para estudiantes del sector educativo distrital”

La SED, es el primer ente territorial en Educación en contar con los certificados de estudio de sus 391 IED totalmente en línea. Los padres y madres de familia pueden solicitarlo por medio de cualquier dispositivo con internet, hacer seguimiento en tiempo real y descargarlo en PDF. Este trámite se gestionó a partir del desarrollo de mesas de trabajo con las IED (secretarios (as) y rectores (as)) quienes son igualmente beneficiarios del mismo, haciendo de este un proceso, fácil, rápido y amigable con el medio ambiente al reducir recursos materiales y desplazamientos innecesarios de los solicitantes.

“...el día de hoy vine hacer un trámite, me acerqué directamente al colegio y me dieron toda la información que necesitaba, con el servicio me fue super bien y obtuve respuesta pronto”.

**Lady Baquero.
Madre de familia.**

3. Agendamiento de citas para puntos presenciales a través de la página web

Los puntos de atención presencial son hoy el canal más utilizado por los ciudadanos en Colombia (DNP, 2018). Es por esto, que tener la posibilidad de agendar una cita para ser atendido en cualquier punto de atención, incluso, en IED, es uno de los factores de éxito de este sistema de atención. Los padres o madres de familia hoy tienen la posibilidad de administrar mejor su tiempo y los desplazamientos a la IED sin incurrir en gastos y viajes adicionales. La adquisición de esta tecnología se encuentra disponible en el mercado con muchas variantes y facilita la gestión de los tiempos y tareas tanto en puntos de atención como en las instituciones.

“...con el sistema de atención al ciudadano se ha implementado el digiturno, el cual permite al padre de familia obtener eficiencia y beneficios en su tiempo y mejorar la gestión para realizar seguimiento a su solicitud”.

Sonia López Durán, Rectora de la IED Ciudadela Educativa – Bosa

4. Estrategia de racionalización de trámites y servicios

Con un trabajo de articulación institucional fuerte, el diagnóstico real del estado de los procesos y procedimientos de la entidad y la participación de los ciudadanos se logró alcanzar y superar la meta de racionalización tecnológica de la SED. 66 de los 100 trámites y servicios con los que cuenta la entidad se pueden solicitar en línea. Con metodologías de desarrollo ágil se desarrolló un proyecto en tres fases:

Primera fase: Virtualización de trámites y servicios que NO requerían adjuntos

Segunda fase: Virtualización de trámites y servicios que requerían adjunta copia de documentos

Tercera fase: Racionalización de trámites y servicios con requisitos de ley, con opción a virtualización parcial (solo solicitud en línea)

Con esta estrategia, la Secretaría de Educación es líder del Distrito en racionalización de trámites y servicios.

“...se percibe un gran avance en el servicio. Uno de los aspectos más destacados es el Formulario Único de Trámites – FUT, el cual fue implementado el año pasado (2017), para mejorar la atención y la simplificación de trámites; de tal manera que no tenga que ir a los puntos presenciales”.

**Fernando Estupiñán,
Subsecretario de Servicio al Ciudadano.
Secretaría General de la Alcaldía de Bogotá, 2017.**

5. Gestión del Talento Humano: Liderazgo del Servicio

Conocedores de la relevancia de los “servidores públicos” en la consolidación de un sistema que respondiera a las expectativas de los usuarios, siendo los principales actores, ya que de ellos depende la implementación y adopción de los lineamientos institucionales definidos y la percepción del servicio ante nuestros grupos de interés. Cambiamos la forma de cualificar, sensibilizar y fortalecer las competencias del personal con metodologías activas de aprendizaje que motivaran un mayor compromiso con la ciudadanía y con la entidad. Que más allá de la información técnica y conceptual, transmitieran pasión por el servicio, sintieran empatía por el ciudadano y que desarrollara su labor con un propósito superior que se reflejara en una cultura institucional de respeto y calidad como se muestra en la siguiente figura:

Al interior de la entidad se desarrolló el concepto de ¡Contamos contigo! como el mensaje institucional que daría vida al compromiso de los servidores con el ciudadano y sus derechos.

Figura 8: Dimensiones de transformación del equipo institucional



Fuente: creación propia Oficina de Atención al Ciudadano-SED-

El Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano trajo consigo logros importantes en cada uno de sus componentes, tanto a nivel institucional, como para la ciudadanía actual, aquella que espera que sus expectativas sean satisfechas con rigor y empatía.





Logros del SISAC

La implementación del SISAC ha tenido los siguientes logros en cuanto al cumplimiento de la normatividad y el establecimiento de procesos de mejora continua:

- a. Unificación de los procesos de servicio al ciudadano en la entidad en los tres niveles administrativos
- b. Cumplimiento de los requerimientos de la normatividad vigente al 96% según el Índice Distrital de Servicio al Ciudadano.
- c. Reducción de costos fiscales en la operación de los canales presenciales
- d. Reducción de material de impresión (papel, tinta, energía)
- e. Incremento del nivel de oportunidad en respuestas a los ciudadanos pasó del 79% en el 2015 al 89% en el 2019.

En uso de tecnología y administración de sistemas de información

- a. Racionalización de 100 trámites y servicios en la Entidad
- b. Virtualización de 94 trámites y servicios
- c. Eliminación de tramitadores
- d. Reducción de costos y tiempos por desplazamiento a puntos presenciales
- e. Implementación y actualización del Sistema de Turnos en todos los puntos de atención presencial.
- f. Reducción de filas para acceder a los servicios educativos, ya que el ciudadano puede agendar en la

página web una cita en cualquier colegio o punto de atención y desde cualquier dispositivo con internet.

- g. Conocimiento en tiempo real del estado de los requerimientos
- h. Descongestión de la oficina de atención ciudadana de nivel central

En la modernización de la infraestructura para la prestación del servicio:

- a. Disminución del tiempo de servicio en el nivel central, de 26 a 19 minutos promedio mensual.
- b. Modernización del canal de atención telefónico
- c. Creación del canal de atención virtual.
- d. Incremento en la eficacia de canal telefónico (llamadas contestadas) del 28% en el 2015 al 87% en el 2019.
- e. Incremento de la participación del canal virtual de 3% en el 2015 al 20 % en el 2019
- f. Aumentó de la eficiencia y comodidad en la prestación de los servicios (espera y atención).
- g. Cumplimiento del 95% en el estándar de calidad de atención de los funcionarios en el monitoreo del servicio
- h. Incremento en el nivel de satisfacción, según el DNP relacionado con el trámite de matrícula en colegios público de Bogotá, el cual pasó de tener un *Satisfacción alta* en 30% en 2015 a 60% en 2018
- i. Disminución del tiempo de servicio, según DNP relacionado con el trámite de matrícula en colegios público de Bogotá, que pasó de un tiempo de espera de 54, 4 minutos en 2015 a 40 minutos en 2018

En el desarrollo del SISAC en el territorio

- a. Descentralización de la atención de trámites y servicios a los 17 puntos de atención locales e institucionales
- b. Implementación del SISAC en la prestación del servicio en las 391 Instituciones Educativas Distritales
- c. Disminución de los permisos laborales a docentes y administrativos al no tener que desplazarse a radicar documentos hasta los puntos de atención, ya que lo pueden hacer desde la IED.
- d. Transferencia de conocimiento y lineamientos a las 20 Direcciones Locales de Educación
- b. Integración de los equipos de los tres niveles de atención en la prestación de los servicios de la Entidad.
- c. Desarrollo de la estrategia Liderazgo del servicio a 1.107 servidores donde a través de un sistema de formación en habilidades del SER se fortaleció la actitud de vida, el servicio y el compromiso con la ciudadanía
- d. Más de 2.900 ciudadanos hicieron parte de las jornadas de participación ciudadana
- e. La implementación del SISAC logró alfabetizar tecnológicamente más de 100.000 personas

En la promoción y cualificación del servicio

- a. Actualización y capacitación permanente a 13.670 servidores, en la información requerida para dar respuesta a la ciudadanía

Estos logros dan cuenta del potencial de este sistema en mejorar la calidad del acceso a los servicios educativos del Distrito. Sin embargo, hay lecciones que se han aprendido en el proceso de desarrollo y son importantes a la hora de replicar un sistema de atención ciudadano.



Lecciones aprendidas

Durante la planeación y ejecución del sistema, se han identificado lecciones aprendidas u oportunidades de mejora que han requerido mayor atención y siguen siendo retos para la implementación de este sistema. Con el reto de seguir gestionando estos aspectos, presentamos aquellos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de continuar con este sistema. Las compartimos a continuación:

1. El servicio al ciudadano de una entidad, está directamente relacionado al estilo del liderazgo de la cabeza del sector y lo que requiere apoyo y compromiso por parte de la alta dirección para garantizar los recursos
2. El liderazgo decidido de los secretarios y secretarías de la entidad y de las Instituciones Educativas Distritales, permitió implementar el sistema en todos sus niveles. Empoderarles, permite un mejor desarrollo y articulación del sistema, facilitando la mejora de procesos internos y reivindicando la gran gestión que hacen estos servidores. La invitación es a realizar un trabajo integral con ellos y ellas.

y la ágil toma de decisiones para poder llevar a cabo la ejecución del sistema, involucrando a todos los niveles organizacionales.

3. La identificación de la atención de “primer nivel” (información básica) en cada uno de los servicios de la entidad es fundamental. Esta facilita el acceso a la información y la Oficina de Servicio al ciudadano puede coadyuvar en la rápida resolución de los requerimientos de las áreas técnicas, de tal manera que se dé respuesta inmediata al ciudadano en el primer contacto con el canal de atención que haya elegido.
4. La racionalización de los trámites y servicios inicia con el liderazgo del directivo, su conocimiento integral del procedimiento y su capacidad para determinar las prioridades y fases de desarrollo de estos.
5. El desarrollo de un programa de gestión del talento humano en servicio permitió mejorar el clima organizacional y facilitar el logro de las metas propuestas, ya que de esta forma el servidor desarrolla sus propias competencias personales que sirven de eje de su gestión de servicio, fortaleciendo su compromiso y la actitud en el rol de servir y atender a las necesidades de la ciudadanía.
6. Es fundamental fortalecer la comunicación y definir los flujos de información con las dependencias de la entidad que impactan la atención. Se debe contar con acuerdos de nivel de servicio que articulen los procedimientos establecidos con el objetivo suministrar información clara y oportuna a la ciudadanía, que independientemente del área que genere la información, el funcionario este en la capacidad de dar respuestas consolidadas como representante de la entidad.



Desafíos y perspectivas del Sistema Integrado de Servicio al Ciudadano

Desafíos actuales del Sistema Integrado de Servicio a la Ciudadanía

1. Desarrollar un portafolio de servicios completamente en línea y personalizado, de acuerdo con los canales relevantes y acorde a las características de cada grupo de interés. Esto se facilita con la implementación de un proceso de Omnicanalidad que permite identificar los patrones de los grupos poblacionales y definir acciones proactivas y respetuosas que logren la efectiva respuesta institucional a la ciudadanía en tiempo real, a través de la alineación y articulación con toda la información de la entidad.
2. La participación ciudadana. A pesar de los mecanismos desarrollados para la retroalimentación de la oferta de servicios institucionales, siguen siendo pocos los ciudadanos que opinan sobre estos temas. Se debe seguir generando un entorno participativo y de dialogo permanente, en donde la ciudadanía se sienta parte de la entidad y pueda percibirla cercana y accesible.
3. Continuar con el fortalecimiento de las competencias humanas y tecnológicas de los funcionarios en pro de la mejora continua en la prestación del servicio, lo cual involucra procesos de formación en liderazgo del servicio que permitan mejorar la actitud, la

calidad y el respeto en el manejo de la información ciudadana, y programas de actualización digital que permitan garantizar el buen uso y apropiación de las nuevas tecnologías.

Perspectivas del Sistema Integrado de Servicio a la Ciudadanía

1. Consolidación de un gobierno abierto en el sector educativo de cara al ciudadano, que pueda resolver eficientemente las necesidades educativas de su comunidad y anticiparse a sus soluciones. Que a través de los sistemas de información consolide su gestión, basado en los principios constitucionales de *“servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación”* (República, 1991).
 2. Avanzar hacia la implementación del Decreto 2106 de 2019 “Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública” y que dispone la implementación total de un sistema de atención ciudadano digital. Esto conlleva grandes retos a futuro, como, por ejemplo: administrar las bases de datos de docentes - unas de las más grandes del país- invitando al fortalecimiento de la dimensión ética en el manejo de la información y su uso respetuoso y responsable.
 3. Se ha identificado un alto porcentaje de ciudadanos con dificultades en el uso de los aplicativos, lo que nos compromete a continuar con programas de alfabetización digital en las comunidades más vulnerables y a quienes corresponden la mayoría de nuestros usuarios.
 4. Consolidar las bases de datos y sistemas de información del sector educativo en Colombia, integrando el servicio al ciudadano local con el nivel nacional. Esto facilitaría el acceso a la información, la transparencia y la gobernabilidad del sector en términos de atención y satisfacción ciudadana.
-

Reconocimientos al proceso de implementación del Sistema Integrado de Servicio a la Ciudadanía de la SED



Premio Nacional de Alta Gerencia
Mención de Honor SISAC en IED
Banco de Éxitos Sector Público

Reconocimiento recibido en el premio Nacional de gerencia en 2018. El Departamento de la función Pública, promueve espacios a las diferentes entidades nacionales para participar en concurso con el objetivo de conocer las experiencias más innovadoras y exitosas, reconociendo las buenas prácticas y mejoras para todos los sectores administrativos. La Oficina de servicio al Ciudadano de la Secretaría de Educación del Distrito recibió este reconocimiento en el mes de diciembre del año 2018 por parte de la Presidencia de la República; Mención de Honor en la categoría Departamental con énfasis: 16 paz, justicia e instituciones sólidas. (DAFP, 2018)



Primer Puesto Índice Distrital de Servicio a la Ciudadanía 2019
96% implementación de Política Distrital de Servicio al Ciudadano

Primer puesto en el índice de servicio al ciudadano en el Distrito Capital 2019. La Veeduría Distrital reconoció a la Oficina de Servicio al Ciudadano de la Secretaría de Educación del Distrito, resaltando el compromiso con la pres-

tación de los servicios, mostrando un resultado del 96% de cumplimiento en la medición del índice. Este premio del índice de servicio al ciudadano es una herramienta técnica y verificable que permite elevar la calidad desde los diferentes canales y puntos de contacto del Distrito como aporte para aumentar la confianza en las instituciones públicas. Así mismo aporta para la verificación del nivel de cumplimiento de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía y de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública en lo relacionado con las líneas de fortalecimiento de la capacidad ciudadana, la infraestructura para la prestación de los servicios, la cualificación del talento humano, la articulación institucional e interinstitucional, el mejoramiento continuo y la transparencia pasiva y activa de las entidades de la Administración Distrital. (Distrital, 2019).



Departamento Administrativo de la Función Pública de Bogotá. 2017.

Mejor calificación con 83% en el Distrito en implementación de Políticas Públicas

El DAFP evaluó en 2017 a las entidades y su cumplimiento en el desarrollo de las políticas públicas distritales. En esta medición, la Oficina de Servicio al Ciudadano de la Secretaría de Educación lideró el listado Distrital con la implementación de la Política de Servicio al ciudadano en un 83% a esa fecha.



Bibliografía

Alcaldía Mayor. Secretaría de Educación. (2017). Plan Sectorial 2016-2020 «Hacia una Ciudad Educadora». 149. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS. Obtenido de <https://repositorios.educacionbogota.edu.co/handle/001/733>

Corrales, A. V. (23 de 05 de 2019). wordpress. Obtenido de wordpress: <https://avdiaz.files.wordpress.com/2009/08/que20es20grupo20focal.pdf>

DAFP. (2018). <https://www.funcionpublica.gov.co/web/buenas-practicas-de-gestion-publica-colombiana/inicio>.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (15 de MARZO de 2010). Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES 3649. *POLÍTICA NACIONAL DE SERVICIO AL CIUDADANO*. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: DNP.

Distrital, V. (2019). <https://veeduriadistrital.gov.co/noticias/Veedur%C3%ADa-Distrital-entrega-resultados-del-Primer-%C3%8Dndice-Distrital-Servicio-la-Ciudadan%C3%ADa>.

DNP. (2013). Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3785.pdf>

DNP. (2018). DNP. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Encuesta-de-Percepci%C3%B3n-Ciudadana-.aspx>

Echeverría, R. (2001). *La ontología del lenguaje*. Barcelona.

Echeverría, R. (2007). Conferencia newfield consulting. material de apoyo del programa de certificación de coaching ontológico. *El ciclo del servicio*. Carcas.

Fachelli, P. L.-R. (2015). METODOLOGÍA DE LA. En P. L.-R. Fachelli, *METODOLOGÍA DE LA* (págs. 14-16). Barcelona, España: Creative Commons.

Gómez, E. (23 de 03 de 2019). *Calameo*. Obtenido de Calameo: <https://en.calameo.com/books/001925037359bd5c60327>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & J. W., D. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really* (Vol. 22). (J. Barney, Ed.) NY: The Academy of Management Review. doi:10.5465/AMR.1997.9711022105

Nightray, J. L. (23 de 05 de 2019). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD: <https://www.scribd.com/doc/134904629/Una-entrevista-es-un-dialogo-entablado-entre-dos-o-mas-personas>

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos. (2016). Enfoque basado en derechos. *Guía de reflexión*, 4.

Planeación, D. N. (2016). *Servicio al ciudadano*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Cifras-Informes/Paginas/default.aspx>

República, C. d. (1991). *Constitucion de Colombia*. Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-1>

Secretaria de Educación. (6 de Abril de 2018). *Secretaría de Educación*. Obtenido de https://educacionbogota.edu.co/porta_institucional/sites/default/files/MN%20Servicio%20al%20Ciudadano%206-Abril-FNL-.pdf

Secretaría de Educación del Distrito - SED. (2015). Resolución 1715 de 2015. *Por la cual se adopta la Política de Servicio a la Ciudadanía en la Secretaría de Educación del Distrito*. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: SED.

Secretaría de Educación del Distrito. (2018). Manual de servicio a la ciudadanía. 27. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: SED.

Servicio al Ciudadano, O. (2015). *Secretaría de Educación*. Obtenido de https://www.educacionbogota.edu.co/porta_institucional/sites/default/files/inline-files/Carta%20de%20trato%20digno%20a%20la%20ciudadan%C3%ADa.pdf



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN



Secretaría de Educación del Distrito

Avenida El Dorado No. 66 - 63

Teléfono: (57+1) 324 1000

Bogotá, D. C. - Colombia

www.educacionbogota.edu.co



@Educacionbogota



Educacionbogota



@Educacionbogota



@educacion_bogota