

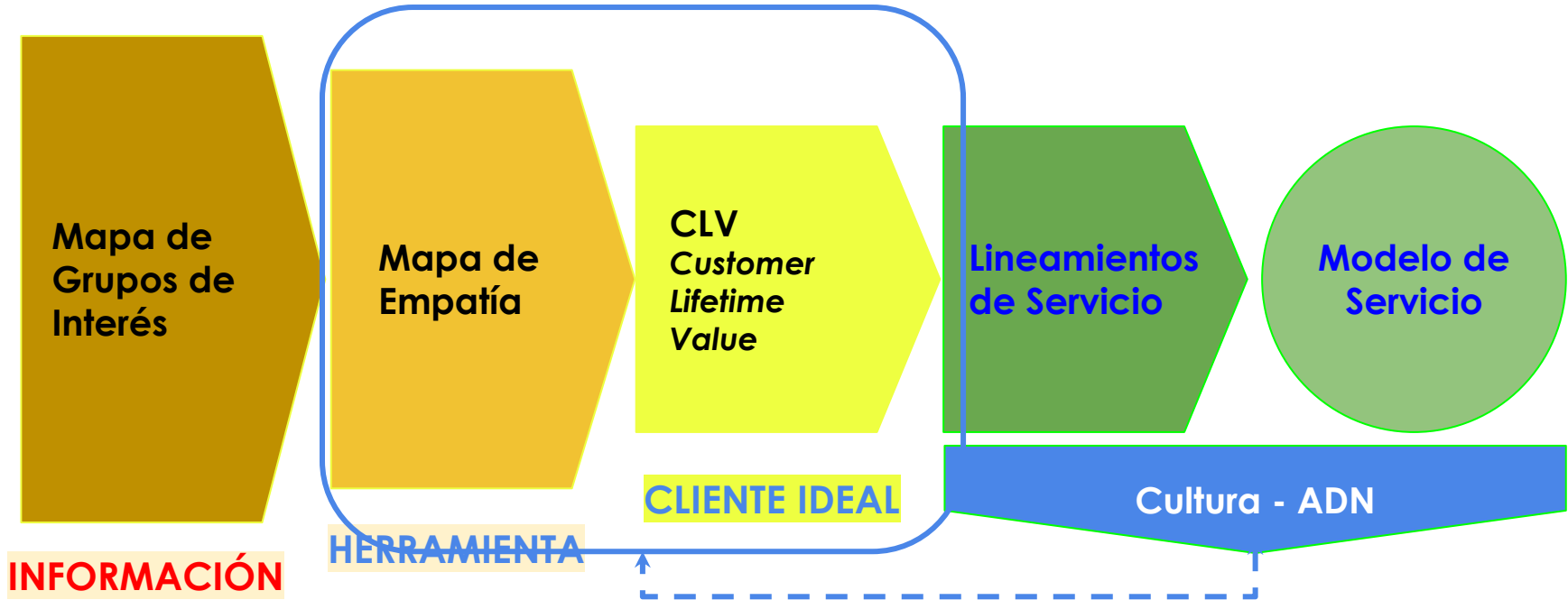
Lineamientos de servicio

29 de diciembre de 2022

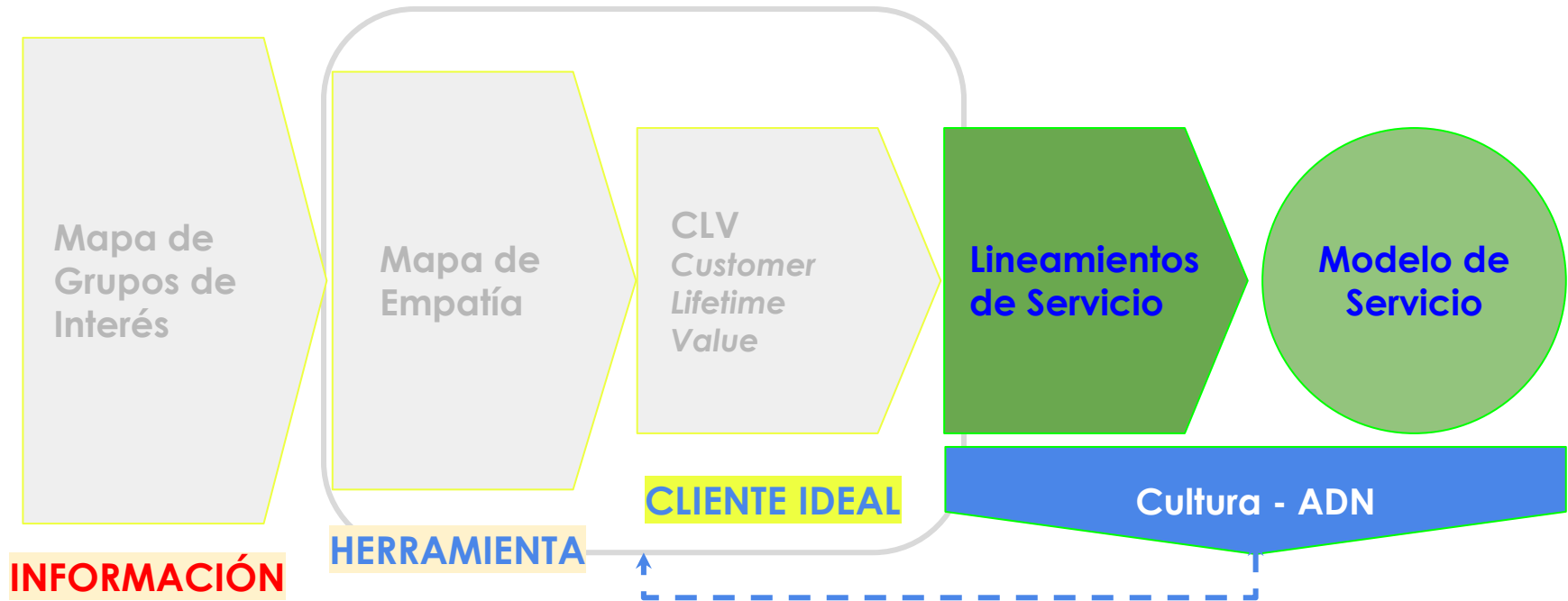


Secretaría Distrital de
Hacienda

Proceso



Proceso





1. Análisis de información:

Existen lineamientos en un sin fin de documentos, pero hay ausencia de una o varias de estas condiciones:

- Homologación de los lineamientos.
- Definición específica que evite la interpretación particular o la subjetividad.
- Definición de cómo se lleva a la práctica cada lineamiento en cada momento de la experiencia.

25 de noviembre de 2022

Confianza es el resultado de...			
Fortalecimiento de procesos y relación interáreas		Fortalecimiento de la atención a partir de los procesos	
Oportunidad	Calidad	Calidez	Claridad - Coherencia
Entrega de la propuesta de valor en el tiempo adecuado	Confiabilidad	Amabilidad - atención respetuosa y gentil	Consistencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se muestra
Respuesta efectiva a las necesidades de cada GI	Facilidad de las herramientas a disposición para el trámite y el resultado	Disponibilidad y disposición para la atención	Posibilidad de diálogo con un lenguaje claro y cercano
Seguimiento - trazabilidad de acuerdo con lo definido		Pulcritud en el ambiente	Exactitud en la información: - Conocimiento de la oferta - Conocimiento de los procesos - Conocimiento de las funciones propias, las responsabilidades y el alcance - Conocimiento y dominio de las herramientas a disposición para el desempeño de la labor y el logro del objetivo
Practicidad - facilidad	Practicidad - facilidad - disponibilidad	Excelente presentación personal y postura	Asertividad en la información
		Tolerancia - disposición paciente para asesorar y orientar.	
		Actitud para educar y formar	
		Empatía, capacidad de escucha real para comprender cada caso particular. Capacidad de comprender e identificarse con cada persona / caso.	
		Dignidad en el servicio - un derecho	



2. Hallazgos en las mediciones recientes:

- Preguntas sobre aspectos no relevantes para el core de la SHD por lo que se abre una expectativa innecesaria en los encuestados y se impacta negativamente el objeto real de medición. A futuro se deberían excluir.
- En futuras mediciones se deberían **homologar las preguntas** por canal a fin de tener datos que permitan hacer comparaciones consistentes. **Esto deberá quedar establecido en el proceso de construcción de los lineamientos de servicio.**
- El **propósito o fin superior de los atributos de servicio - Oportunidad, Calidad, Calidez y Coherencia - es la **confianza** de los ciudadanos en la labor esencial de la SHD.**
 - Oportunidad y Calidad inciden directamente en los procesos y la relación interáreas (Cadena de Valor).
 - Calidez y Coherencia inciden directamente en el fortalecimiento de la atención, a partir de los procesos fluidos.

Proceso

1. Producto de los antecedentes 1. 'Análisis de Información' y 2. 'Hallazgos en las mediciones recientes', se construyó un listado base de lineamientos para cada uno de los atributos.
1. Dicho listado se puso a consideración de los funcionarios con la instrucción de "ordenarlos de acuerdo con la relevancia o importancia de cada uno de ellos". Cada funcionario tuvo además la opción de "anotar uno más para cada atributo, en caso de que lo considere necesario".

Datos generales:

Formulario remitido el martes 6 de diciembre a las 8:00 a.m.

Destinatarios: 115 funcionarios

Vigencia del formulario: miércoles 7 de diciembre a las 5:00 p.m.

Respuestas recibidas: 70

1. Recibidas las respuestas se procedió a la consolidación y organización cuantitativa, para luego realizar el análisis cualitativo que se detalla a continuación.



3. Entrevistas con funcionarios de SHD y análisis de referentes:

- En efecto se debe realizar la homologación de las características o lineamientos para cada uno de los atributos de servicio.
- La homologación de los lineamientos de servicio, cumplirá su propósito siempre que:
 - Se determine el **cómo se materializa cada uno de los atributos**.
 - Se construya la **cadena de valor** para que los funcionarios sean conscientes de su rol y contribución para el servicio y, en consecuencia, para la satisfacción de los ciudadanos.
 - **Se socialicen con todos los funcionarios, independientemente de su rol al interior de la SHD.**
 - **Se socialicen a los ciudadanos y demás Grupos de Interés**, con el propósito de que ellos conozcan los criterios y en consecuencia se genere **consistencia entre la promesa de servicio y lo que los usuarios (clientes) reciben.**

Conclusiones generales:

1. En ningún caso resultó un lineamiento con una valoración superior al 50% ni sustancialmente preponderante con respecto a los demás de su perspectivismo listado - atributo.
1. “Las herramientas y canales a disposición de los usuarios son funcionales (es decir, prácticas y ágiles) tanto para realizar los trámites como para lograr los resultados”, del atributo de Calidad, con un 50% de respuestas ubicándolo en el primer lugar entre tres del respectivo listado.
1. Los funcionarios “confunden” algunos lineamientos entre los distintos atributos. Esto confirma la interrelación entre los distintos atributos y en consecuencia la necesidad de cumplirlos todos para garantizar la satisfacción con el servicio. Esto se evidencia en las tablas de análisis de los “comentarios adicionales” que recoge los lineamientos agregados por algunos funcionarios en cada atributo.
1. El 39,64% de las personas que respondieron (es decir, un promedio de 27,8 personas) usaron la opción de “comentarios adicionales”.
1. Entre los comentarios adicionales se encontraron algunas recomendaciones muy pertinentes bien para el Modelo de Servicio o bien para la Cadena de Valor.
1. Entre los comentarios se hacen varios llamados explícitos al cumplimiento de la norma y tácitos a la reserva de la información.

Definición de **oportunidad**:

En la SHD entendemos la **oportunidad** como uno de los cuatro atributos del servicio a todos nuestros grupos de interés.

Evidenciamos la **oportunidad en el servicio** cuando para la entrega de la promesa de valor:

1. Facilitamos la trazabilidad de los trámites en los tiempos establecidos.
2. Respondemos a todos los contactos en el tiempo establecido aun cuando no se trate de una respuesta de fondo. El ciudadano valora la información.
3. Entregamos una respuesta de fondo aun cuando no ocurra en el tiempo establecido, siempre que se haya mantenido la información sobre el estado del proceso.

Para la evaluación de la percepción de oportunidad, el peso ponderado propuesto para cada lineamiento de servicio es:

OPORTUNIDAD			
Listado	Se entiende que la Secretaría de Hacienda presta un servicio oportuno cuando	Peso para el atributo	Pregunta tipo para evaluación Se debe ajustar de acuerdo con canal
1	Se le facilita a los ciudadanos la trazabilidad de los trámites en los tiempos establecidos.	41.43%	Para su contacto / canal / trámite... la SHD le facilitó el seguimiento al estado de su xxx
2	Se responde a todos los contactos en el tiempo establecido aun cuando no se trate de una respuesta de fondo.	38.57%	Recibió respuesta oportuna en cada uno de los pasos de su trámite / de su solicitud, incluso antes de la respuesta final...
3	Entrega una respuesta de fondo aun cuando no lo haga en el tiempo establecido.	20.00%	Recibió respuesta de fondo incluso por fuera de los tiempos que le fueron informados.
TOTAL		100.00%	

Lineamientos Resultados

Definición de **oportunidad**:

En la SHD entendemos la **oportunidad** como uno de los cuatro atributos del servicio a todos nuestros grupos de interés.

Evidenciamos la **oportunidad en el servicio** cuando para la entrega de la promesa de valor:

1. Facilitamos la trazabilidad de los trámites en los tiempos establecidos.
2. Respondemos a todos los contactos en el tiempo establecido aun cuando no se trate de una respuesta de fondo. El ciudadano valora la información.
3. Entregamos una respuesta de fondo aun cuando no ocurra en el tiempo establecido, siempre que se haya mantenido la información sobre el estado del proceso.

Comentarios adicionales:

Para el atributo **oportunidad**, 39 de los 70 funcionarios registraron características que consideran lineamientos adicionales. Al hacer el barrido y análisis de dichos comentarios, se identifica que:

- Todos, de un modo u otro, ya están incluidos en los lineamientos del mismo atributo (Oportunidad) o en alguno o algunos de los otros (Calidad y Claridad).
- La gran mayoría plantea una redacción distinta para uno de los lineamientos propuestos.
- Llama la atención el aporte "**También podemos responder antes del tiempo establecido y lo ubicaría en primer lugar**", pues supone la posibilidad de que esto ocurra y con ello, la posibilidad de superar expectativas de los ciudadanos.

Lineamientos Resultados

Para la evaluación de la percepción de oportunidad, el peso ponderado propuesto para cada lineamiento de servicio es:

Definición de **calidad**:

En la SHD entendemos la **calidad** como uno de los cuatro atributos del servicio a todos nuestros grupos de interés.

Evidenciamos la **calidad en el servicio** cuando para la entrega de la promesa de valor:

1. Las herramientas y canales que tenemos a disposición de los usuarios son funcionales (es decir, prácticos y ágiles) tanto para realizar los trámites como para lograr los resultados.
2. El ciudadano encuentra toda la información y las condiciones necesarias para lograr los resultados sin la necesidad de acudir a terceros.
3. Los agentes de servicio son discretos y prudentes en el manejo de la información y de las situaciones complejas con interlocutores internos y externos.
4. A procesos o peticiones similares los ciudadanos obtienen el mismo resultado independientemente del canal usado.

CALIDAD			
Listado	Se entiende que la Secretaría de Hacienda presta un servicio de calidad cuando	Peso para el atributo	Pregunta tipo para evaluación Se debe ajustar de acuerdo con canal
1	Las herramientas y canales a disposición de los usuarios son funcionales (es decir, prácticos y ágiles) tanto para realizar los trámites como para lograr los resultados.	50.00%	
2	El ciudadano encuentra toda la información y las condiciones necesarias para lograr los resultados sin la necesidad de acudir a terceros.	34.29%	
3	Los agentes de servicio son discretos y prudentes en el manejo de la información y de las situaciones complejas con interlocutores internos y externos.	8.57%	
4	A procesos o peticiones similares se obtiene el mismo resultado independientemente del canal usado.	7.14%	
	TOTAL	100.00%	

Lineamientos Resultados

Definición de **calidad**:

En la SHD entendemos la **calidad** como uno de los cuatro atributos del servicio a todos nuestros grupos de interés.

Evidenciamos la **calidad en el servicio** cuando para la entrega de la promesa de valor:

1. Las herramientas y canales que tenemos a disposición de los usuarios son funcionales (es decir, prácticos y ágiles) tanto para realizar los trámites como para lograr los resultados.
2. El ciudadano encuentra toda la información y las condiciones necesarias para lograr los resultados sin la necesidad de acudir a terceros.
3. Los agentes de servicio son discretos y prudentes en el manejo de la información y de las situaciones complejas con interlocutores internos y externos.
4. A procesos o peticiones similares los ciudadanos obtienen el mismo resultado independientemente del canal usado.

Comentarios adicionales:

Para el atributo **calidad**, 30 de los 70 funcionarios registraron características que consideran lineamientos adicionales. Al hacer el barrido y análisis de dichos comentarios, se identifica que:

- Todos, de un modo u otro, ya están incluidos en los lineamientos del mismo atributo (Calidad) o en alguno o algunos de los otros (Oportunidad, Calidez y Claridad).
- Llamen la atención algunos comentarios adicionales que, si bien ya están incluidos en los lineamientos del mismo atributo o en otro, destacan acciones "fáciles" y de alto impacto (**mangos bajitos**):
 - "El acceso de los ciudadanos a la información de la sede virtual es fácil de ubicar. **Se encuentra visible fácilmente**".
 - "Los agentes de servicio tienen la formación y acceso a la información necesaria para atender las peticiones".
 - ¿No ocurre hoy?
 - ¿Reserva de información?
 - ¿Capacitación?
 - "Que por cada uno de los canales y agentes de servicio cada día más la característica sea la excelencia: lenguaje claro, amabilidad". Calidad asociada a la consistencia.
- Se destaca además una característica que aunque pertinente y transversal (toca varios atributos) limita el concepto de servicio a la entrega de la promesa básica y deja de lado la experiencia: "Una respuesta de calidad es la que da cuenta de fondo del asunto, sin evasivas, sin enmarañar el asunto, clara, breve y concisa, tan bien presentada de fondo como de forma - no es solo la respuesta es la experiencia".

Lineamientos Resultados

Para la evaluación de la percepción de oportunidad, el peso ponderado propuesto para cada lineamiento de servicio es:

Definición de **calidez**:

En la SHD entendemos la **calidez** como uno de los cuatro atributos del servicio a todos nuestros grupos de interés.

Evidenciamos la **calidez en el servicio** cuando para la entrega de la promesa de valor:

1. Mostramos empatía, es decir, una real capacidad de escucha para comprender cada caso particular.
2. Nuestra atención tanto presencial como virtual es amable, respetuosa y gentil.
3. Mostramos disponibilidad y disposición para la atención, aun cuando el interlocutor no esté en la mejor disposición.
4. Somos tolerantes y pacientes incluso para asesorar, explicar y orientar a los interlocutores.
5. Nuestro ambiente y lugar de contacto se muestra pulcro, agradable, seguro y cómodo.
6. Estamos dispuestos a educar y formar a los interlocutores.
7. Mantenemos una excelente presentación personal y la postura adecuada para atender e interactuar.

CALIDEZ			
Listado	Se entiende que la Secretaría de Hacienda presta un servicio cálido cuando	Peso para el atributo	Pregunta tipo para evaluación Se debe ajustar de acuerdo con canal
1	Los agentes de servicio directos e indirectos son empáticos, es decir, muestran una real capacidad de escucha para comprender cada caso particular.	37.14%	
2	La atención por parte de los funcionarios y contratistas, tanto presencial como virtual es amable, respetuosa y gentil.	31.43%	
3	Se muestra disponibilidad y disposición para la atención, aun cuando el interlocutor no esté en la mejor disposición.	18.57%	
4	Los agentes de servicio directos e indirectos son tolerantes y pacientes incluso para asesorar, explicar y orientar a sus interlocutores.	8.57%	
5	El ambiente y lugar de contacto se muestra pulcro, agradable, seguro y cómodo.	2.86%	
6	Los agentes de servicio directos e indirectos están en disposición de educar y formar a sus interlocutores.	1.43%	
7	Los agentes de servicio directos e indirectos mantienen una excelente presentación personal y la postura adecuada para atender e interactuar.	0.00%	
TOTAL		100.00%	

Definición de **calidez**:

En la SHD entendemos la **calidez** como uno de los cuatro atributos del servicio a todos nuestros grupos de interés.

Evidenciamos la **calidez en el servicio** cuando para la entrega de la promesa de valor:

1. Mostramos empatía, es decir, una real capacidad de escucha para comprender cada caso particular.
2. Nuestra atención tanto presencial como virtual es amable, respetuosa y gentil.
3. Mostramos disponibilidad y disposición para la atención, aun cuando el interlocutor no esté en la mejor disposición.
4. Somos tolerantes y pacientes incluso para asesorar, explicar y orientar a los interlocutores.
5. Nuestro ambiente y lugar de contacto se muestra pulcro, agradable, seguro y cómodo.
6. Estamos dispuestos a educar y formar a los interlocutores.
7. Mantenemos una excelente presentación personal y la postura adecuada para atender e interactuar.

Comentarios adicionales:

Para el atributo **calidez**, 21 de los 70 funcionarios registraron características que consideran lineamientos adicionales. Al hacer el barrido y análisis de dichos comentarios, se identifica que:

- Todos, de un modo u otro, ya están incluidos en los lineamientos del mismo atributo (Calidez) o en alguno o algunos de los otros (Oportunidad y Claridad).
- La gran mayoría plantea una redacción distinta para uno de los lineamientos propuestos.
- Llama la atención un par de anotaciones que corresponderían a:
 - Bienestar laboral: "Es importante garantizar actividades y/o espacios a los funcionarios de servicio para liberar el estrés derivado de sus actividades diarias".
 - Respeto a la condición humana:
 - "Generar nuevos canales para la atención personalizada los ciudadanos, dar atención **sin ningún tipo de discriminación**".
 - "Mirar a los ojos al usuario, escucharlo con paciencia, no estar conectado a un celular o a unos audífonos, no actuar como una máquina que quiere despacharlo rápido, sino atenderlo bien".

Lineamientos Resultados

Para la evaluación de la percepción de oportunidad, el peso ponderado propuesto para cada lineamiento de servicio es:

Definición de claridad:

En la SHD entendemos la **claridad** como uno de los cuatro atributos del servicio a todos nuestros grupos de interés.

Evidenciamos la **claridad en el servicio** cuando para la entrega de la promesa de valor:

1. En todos los canales y momentos de contacto entregamos información exacta y precisa.
2. Mostramos conocimiento de las funciones propias, responsabilidades y alcance, así como las de las demás áreas y, en general, de las competencias de la Secretaría.
3. Reflejamos consistencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se muestra en cada contacto y canal.
4. En todos los canales de contacto manejamos un lenguaje sencillo y de fácil entendimiento, incluso en los temas técnicos.
5. Conocemos y dominamos las herramientas a disposición de los ciudadanos.

CLARIDAD / COHERENCIA			
Listado	Se entiende que la Secretaría de Hacienda presta un servicio claro y coherente cuando	Peso para el atributo	Pregunta tipo para evaluación Se debe ajustar de acuerdo con canal
1	En todos los canales y momentos de contacto se entrega información exacta y precisa.	23.71%	
2	Los agentes de servicio directos e indirectos muestran conocimiento de las funciones propias, sus responsabilidades y alcance, así como las de las demás áreas y, en general, de las competencias de la Secretaría.	21.43%	
3	Se refleja consistencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se muestra en cada contacto y canal.	20.00%	
4	En todos los canales de contacto se maneja un lenguaje sencillo y de fácil entendimiento, incluso en los temas técnicos.	18.57%	
5	Los agentes de servicio directos e indirectos conocen y dominan las herramientas a disposición de los ciudadanos.	4.29%	
TOTAL		88.00%	

Definición de **claridad**:

En la SHD entendemos la **claridad** como uno de los cuatro atributos del servicio a todos nuestros grupos de interés.

Evidenciamos la **claridad en el servicio** cuando para la entrega de la promesa de valor:

1. En todos los canales y momentos de contacto entregamos información exacta y precisa.
2. Mostramos conocimiento de las funciones propias, responsabilidades y alcance, así como las de las demás áreas y, en general, de las competencias de la Secretaría.
3. Reflejamos consistencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se muestra en cada contacto y canal.
4. En todos los canales de contacto manejamos un lenguaje sencillo y de fácil entendimiento, incluso en los temas técnicos.
5. Conocemos y dominamos las herramientas a disposición de los ciudadanos.

Comentarios adicionales:

Para el atributo **claridad**, 21 de los 70 funcionarios registraron características que consideran lineamientos adicionales. Al hacer el barrido y análisis de dichos comentarios, se identifica que:

- Todos, de un modo u otro, ya están incluidos en los lineamientos del mismo atributo (Claridad) o en alguno o algunos de los otros (Calidad y Calidez).
- Se destacan dos características que se traducen en iniciativas que contribuyen al servicio:
 - Las dependencias de la Entidad deben garantizar la actualización de la información en los Sistemas de consulta y gestión, para brindar información clara y coherente a los usuarios internos y externos.
 - Propondría una mesa de análisis de lenguaje claro con temas de consultas frecuentes.