

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR
UNA CURADURÍA URBANA DE BOGOTÁ**

YINNA MARCELA ARAUJO BARBOSA

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2016**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR
UNA CURADURÍA URBANA DE BOGOTÁ**

YINNA MARCELA ARAUJO BARBOSA

**Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de la Calidad**

Orientador:

**Angélica María Alzate Ibáñez
Magíster, Ingeniera Química**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Octubre de 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano de facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de crecer cada vez más tanto profesional como personalmente, por ponerme en el camino personas que siempre han sido mi compañía y soporte, y que me han enseñado cosas muy buenas que me han hecho crecer y ser mejor persona.

A mi madre, que ya no está pero que siempre ha sido el motor de mi vida, la promotora de mis valores e ideales y la luz de mi camino. Gracias Madre.

A los expertos en el tema que contribuyeron con su conocimiento para el desarrollo de este trabajo de investigación.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	17
1. MARCO TEORICO	18
1.1 MEJORA CONTINUA	18
1.2 SERVICIO AL CLIENTE	20
1.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	23
2. CURADURÍA URBANA	24
2.1 EMPRESA CASO DE ESTUDIO	24
3. DISEÑO METODOLÓGICO	26
3.1 METODOLOGIA APLICADA	26
3.1.1 Determinación de la población y muestra	26
3.1.2 Delimitación	26
3.1.3 Fuentes de información y trabajo de campo	27
3.1.4 Investigación descriptiva	27
4. DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN AL SERVICIO	28
4.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL TEMA	28
4.2 ENCUESTAS QUE MIDAN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	32
4.3 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	36
4.3.1 Identificación de aspectos débiles calificados por los clientes sobre el servicio prestado por la curaduría urbana	38
4.4 INFORMACIÓN DE QUEJAS	40
4.5 CONCLUSIÓN, RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	41
5. ASPECTOS CLAVES Y DIFERENCIADORES EN LA PREFERENCIA DE LOS CLIENTES POR LA CURADURÍA URBANA	42
6. PLAN DE INTERVENCIÓN	47
6.1 METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA CREACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	53
6.1.1 Etapa 1: Diagnóstico	53
6.1.2 Etapa 2: Objetivos	54
6.1.3 Etapa 3: Plan de actividades	54
6.1.4 Etapa 4: Planificación de las mejoras	54
6.1.5 Etapa 5: Evaluación y seguimiento	54

6.2 PLAN DE INTERVENCIÓN	55
7. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA CURADURÍA URBANA DE BOGOTÁ	56
7.1 PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUÓ	56
7.2 FASES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	56
7.2.1 Identificar el área de la mejora	56
7.2.2 Detectar las principales causas del problema	57
7.2.3 Formular el objetivo	58
7.2.4 Seleccionar las acciones de mejora	58
7.2.5 Seguimiento al plan de mejora	58
7.2.6 Propuestas de plan de mejoramiento	59
8. CONCLUSIONES	60
9. RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFIA	63
ANEXOS	65

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ciclo Deming (PHVA)	20
Figura 2. Gráfica de variables determinadas por los expertos	30
Figura 3. Encuesta de satisfacción	35
Figura 4. Gráfica de resultados de encuesta	38
Figura 5. Cadena de servicios y beneficios	42
Figura 6. Ciclo PHVA para el proceso de servicio de la Curaduría Urbana	48
Figura 7. Metodología para crear el plan de intervención	53
Figura 8. Diagrama causa efecto	57

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Mejora continua por diversos autores	18
Cuadro 2. Muestra para encuesta de satisfacción	33
Cuadro 3. Homologación de resultados encuesta	34
Cuadro 4. Homologación de aspectos claves del servicio	45
Cuadro 5. Comparativo de requisitos asociados con el cliente	49
Cuadro 6. Priorización de aspectos para aplicar la mejora.	58

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Variables determinadas por los expertos	29
Tabla 2. Variables más representativas por los expertos en el tema	31
Tabla 3. Variables menos representativas por los expertos en el tema	32
Tabla 4. Resultado de la encuesta en promedio	37
Tabla 5. Aspectos críticos del servicio de la Curaduría Urbana	39
Tabla 6. Información de quejas	40

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Resultados encuestas realizadas a expertos	67
Anexo B. Resultados de encuestas aplicadas a los clientes de la Curaduría Urbana	68
Anexo C. Plan de intervención	77
Anexo D. Plan de mejora para el aspecto atención y asesoría	78
Anexo E. Plan de mejora para el aspecto tiempos de estudio	79
Anexo F. Plan de mejora para el aspecto procesos internos	80

GLOSARIO

CALIDAD DEL SERVICIO: se define como el nivel de satisfacción que brinda un producto o servicio a las necesidades de los clientes, siendo así que mientras más expectativas se cumplan a los clientes, más calidad y acogimiento tendrá el producto o servicio.

CLIENTE: es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

CURADOR URBANO: persona particular encargada de estudiar, tramitar y expedir licencias urbanísticas en una ciudad de su jurisdicción, el Curador Urbano tiene como misión verificar el cumplimiento de las normas urbanas en las ciudades a través del otorgamiento de las licencias de urbanización y/o construcción, su función esta reglada por la Ley 388 de 1997.

MEJORA CONTINUA: es una presunción que busca el sostenimiento e innovación constante de los procesos internos de las organizaciones, con lo cual se busca la reducción de costos y el incremento de las utilidades, con la menor inversión posible.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: una evaluación global basada en experiencia total de la compra y consumo de un bien o servicio a lo largo del tiempo.

SERVICIO: conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, y se asegure un uso correcto del mismo.

RESUMEN

En la actualidad el Estado ha orientado sus esfuerzos a la mejora del servicio en empresas y organizaciones que cumplen funciones públicas, por ello es de gran importancia que estas estén organizadas por procesos y que las mismas tengan en su estructura estratégica un área de control interno, que se encargue de ir perfeccionando el servicio al cliente, satisfaciendo sus necesidades y mejorando la imagen del servidor público.

La calidad del servicio se encuentra definida como hacer que las cosas y las personas trabajen bien desde el principio, que abran sus mentes a la idea de que siempre es posible mejorar cualquier tarea que se realice, que la innovación y la excelencia que pueden brindar en el servicio parte también de su responsabilidad, participación y el éxito de la gestión por ellos realizada.

Esta investigación tiene por objetivo realizar un plan de mejoramiento en la calidad del servicio prestado por una Curaduría Urbana en Bogotá. La empresa caso de estudio es de carácter privado y cumple una función pública. Como unidad de análisis para el desarrollo del estudio se consideró una muestra de clientes de los cuales se extrajo información como factores que determinan la satisfacción o insatisfacción de los mismos, se identificaron variables claves como fortalezas y debilidades relacionadas con el fenómeno de estudio, se utilizaron varias herramientas de recolección de datos que apoyaron el análisis de los resultados obtenidos. Finalmente se determinó que los factores como la atención y asesoría de los proyectos, los tiempos de estudio y los procesos asociados a la expedición de licencia son temas críticos en la evaluación de calidad del servicio, motivo por el cual se deben intervenir y mejorar inmediatamente, ya que están siendo determinantes en la preferencia de los clientes por el servicio de las Curadurías Urbanas.

Palabras claves: Curaduría Urbana, función pública, servicio al cliente, calidad del servicio, satisfacción del cliente, plan de mejoramiento.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo la calidad en el servicio al cliente se ha constituido en un aspecto de gran importancia en las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El cliente y su satisfacción se han convertido en factores clave para alcanzar el éxito en las empresas ya sean de productos o servicios, por tradición el concepto de calidad se ha trabajado y perfeccionado en las empresas de productos, sin embargo en los últimos años las empresas de servicio han incluido en sus políticas internas la tendencia a la mejora continua y la calidad en el servicio, aspectos que fueron revolucionarios para las culturas organizacionales de esta época; por consiguiente se hizo necesario traer estas nuevas tendencias a las empresas que prestan función pública.

Con el propósito de mejorar el esquema del servicio al cliente en la función pública se decidió evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de la Curaduría Urbana, midiendo factores que generalmente se presentan como críticos, ya que en nuestro país la prestación de estos servicios es caótica y bastante criticada por la ciudadanía.

De acuerdo a la literatura, en las organizaciones prestadoras de servicios se deben analizar los elementos internos y externos. Dentro de los elementos claves internos uno de los más importantes es el colaborador por ser el que participa directamente con el cliente, conoce de primera mano su necesidad y brinda soluciones inmediatas a sus requerimientos. Por consiguiente, la organización debe preocuparse por tener y mantener un buen clima laboral, y un nivel de satisfacción interno positivo, factores que darán como resultado que la prestación del servicio sea única y de calidad; produciendo en el mercado un efecto multiplicador beneficioso, punto clave de la cadena de valor agregado.

En el mismo sentido, los clientes constituyen el elemento externo más valioso de cualquier empresa. Sin embargo, las organizaciones muy pocas veces se interesan por conocer las necesidades de sus clientes, así como tampoco por medir los niveles de satisfacción de los mismos; debido a esto, los directivos y colaboradores deben proponer estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio basados en diferentes herramientas que surjan de acuerdo con la necesidad y los modelos que la organización requiera. La herramienta que más ha tomado fuerza en los últimos años es la implementación de sistemas de gestión en calidad, que traen consigo beneficios que demarcan la preferencia de los clientes y la fidelización de los mismos con el servicio prestado.

Esto hace que sea indispensable indagar los aspectos detectados por los clientes que han recibido el servicio de la Curaduría Urbana y que han causado notoria inconformidad, temas como: el tiempo de estudio de los proyectos, asesoramiento en el trámite, horarios de atención, trámites internos, herramientas tecnológicas de comunicación entre otras. Motivos que generan efectos negativos en el desempeño

de la organización. Partiendo de este hecho es necesario formular alternativas de mejora y tomar decisiones basadas en resultados reales que brinden valor agregado a la función pública desarrollada por los Curadores Urbanos de Bogotá, como aspecto diferenciador en la prestación del servicio para los ciudadanos y para la ciudad.

El documento se encuentra estructurado por capítulos. En los Capítulos 1, 2 y 3, son temas introductorios a la investigación, marco teórico, empresa caso de estudio y la metodología que se aplicará a la investigación, información que soportará el cumplimiento de cada objetivo específico.

En el Capítulo 4, se realizó un análisis de la satisfacción del cliente actualmente con el servicio prestado por una Curaduría Urbana en Bogotá, en relación con los objetivos propuestos que soportan la base de la investigación; allí se identificarán los aspectos más importantes para los clientes que hacen la diferencia en el servicio prestado, se medirán los mismos para llegar al diagnóstico de los factores más críticos y sobre los que se debe actuar inmediatamente en compromiso con la mejora continua.

En el Capítulo 5 se tuvieron en cuenta los factores claves de diferenciación en la prestación del servicio como fortalezas, basado en un enfoque teórico de algunos autores que han profundizado en temas de satisfacción del cliente, lo que podrá reforzar estas oportunidades de posicionamiento en el medio.

En el Capítulo 6, del análisis de los capítulos anteriores, y ya identificados los aspectos a mejorar para lograr la satisfacción absoluta de los clientes, se propuso un plan de intervención a manera de acción de mejora atacando esos puntos débiles que ha desarrollado la investigación.

En el capítulo 7, se planearon actividades que permitieron plasmar el propósito u objetivo general del trabajo que es la elaboración de un plan de mejoramiento de la calidad en el servicio prestado por la Curaduría Urbana en Bogotá.

En los capítulos 8 y 9 del trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento de la calidad en el servicio de atención al cliente en una Curaduría Urbana de Bogotá.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la satisfacción de los clientes en relación al servicio prestado por una Curaduría Urbana en Bogotá.
- Describir los aspectos claves y diferenciadores en la preferencia de los clientes por la Curaduría Urbana.
- Establecer un plan de intervención que brinde posibles soluciones a los aspectos claves que se perciben como debilidades en la satisfacción del cliente.

1. MARCO TEORICO

En este capítulo se presenta el marco conceptual que dará soporte teórico para el desarrollo de la investigación. Abordando los temas relacionados con el objetivo general del trabajo. Con esta información preliminar se pretende dar a los lectores una mejor comprensión del contexto de la investigación, por lo tanto se consideran como aportes sustanciales a la conceptualización del tema, desde el punto de vista introductorio.

1.1 MEJORA CONTINUA

La mejora continua se puede definir según Grutter (2002) “como pequeños cambios incrementales en los procesos productivos o en las prácticas de trabajo que permiten mejorar algún indicador de rendimiento”¹. Además, como el proceso por el cual las organizaciones buscan mantener y mejorar la competitividad, la rentabilidad, la innovación, la tecnología, la competencia global, la participación y creatividad de sus colaboradores y abarcar cada vez más y mejor todas las dimensiones percibidas por el cliente, satisfacer sus necesidades y apuntar a cumplir con sus expectativas. Según el aporte de diversos autores la mejora continua se considera como lo refiere el cuadro 1.

Cuadro 1. Mejora continua por diversos autores

AUTORES	MEJORA CONTINUA
Harrington	Según Harrington ² es una metodología sistemática que apoya a la organización a elegir sus procesos de la manera más adecuada para mantener un grado significativo de avance y desarrollo en cuanto a las actividades realizadas, y manifiesta que se divide en fases de mejora como: Fase I: basada en el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso de todas las áreas de la organización. Fase II: Comprender la dimensión y alcance del proceso. Fase III: Mejorar la efectividad de los procesos y flexibilidad a los cambios que así lo requieran. Fase IV: Sistema de controles y seguimiento de mediciones a cada proceso para garantizar la conformidad del producto o servicio. Fase V: Mejoramiento continuo a través de herramientas de evaluación y control, eliminando desviaciones, previniendo impactos negativos y suministrando el entrenamiento o capacitación necesaria a los participantes dentro de los procesos.

¹ GRUTTER, A.W; FIELD, J.M. Y FAULL, N.H.B : “Work Team Performance Over Time: Three Case Studies of South African Manufacturers, Journal of Operations Management 20 (5). P. 641-657. Citado por: MARIN-GARCIA, Juan A.; SABATER, Julio J. García. Los sistemas de sugerencias en empresas industriales: resultados en una empresa cárnica. En *X Congreso de Ingeniería de Organización*. 2006 Tomado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/gestion_empresarial/000063_final.pdf

² HARRINGTON H. J., “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. En: DEMING, W. Edwards. 40. mejora continua. *temas de actualización, administración de la innovación tecnológica*, p. 72.

Cuadro 1. (Continuación)

AUTORES	MEJORA CONTINUA
Spencer, B.A	<p>Según Spencer, B.A.³Es el resultado del enfoque basado en los procesos que permite la evolución de las actividades internas de la organización, con el ánimo de que sean percibidas por el cliente ya que como él manifiesta en un mundo cambiante y globalizado las necesidades de los clientes van siendo más rigurosas. Debido a los aspectos de cambio de ritmo acelerado en la actualidad y lo que la sociedad exige es tener la flexibilidad de adaptarse fácilmente al entorno y todo lo que esto conlleva que es aprendizaje acelerado de los colaboradores y desarrollo tecnológico aplicado.</p> <p>Lo anterior permitiría tener un mejor desempeño en el medio y hacer de la organización una cultura de mejora continua en todos sus procesos.</p>
Grutter Terziovsky y Sohal	<p>Según Grutter⁴ Son pequeños cambios a los procesos, que permiten medir y mejorar el rendimiento y de acuerdo a Terziovsky y Sohal⁵ que no requieren de mucha inversión y que impactan positivamente sobre las actividades a desarrollar; los aspectos más relacionados con este término se asocian a mejora de la calidad del producto o servicio y/o los costos de fabricación.</p> <p>El gran aporte de estos autores es que involucraron la mejora continua directamente con el ciclo Deming (PHVA), Figura 1, porque lo analizan desde el estudio de la situación actual, recolectando información para sugerir mejora, de estas propuestas poner en marcha las seleccionadas y comprobar si las mismas están proporcionado los resultados esperados, posteriormente se procede a estandarizar las propuestas necesarias para el buen desarrollo de las actividades, permitiendo cumplimiento al objetivo de cada proceso.</p>

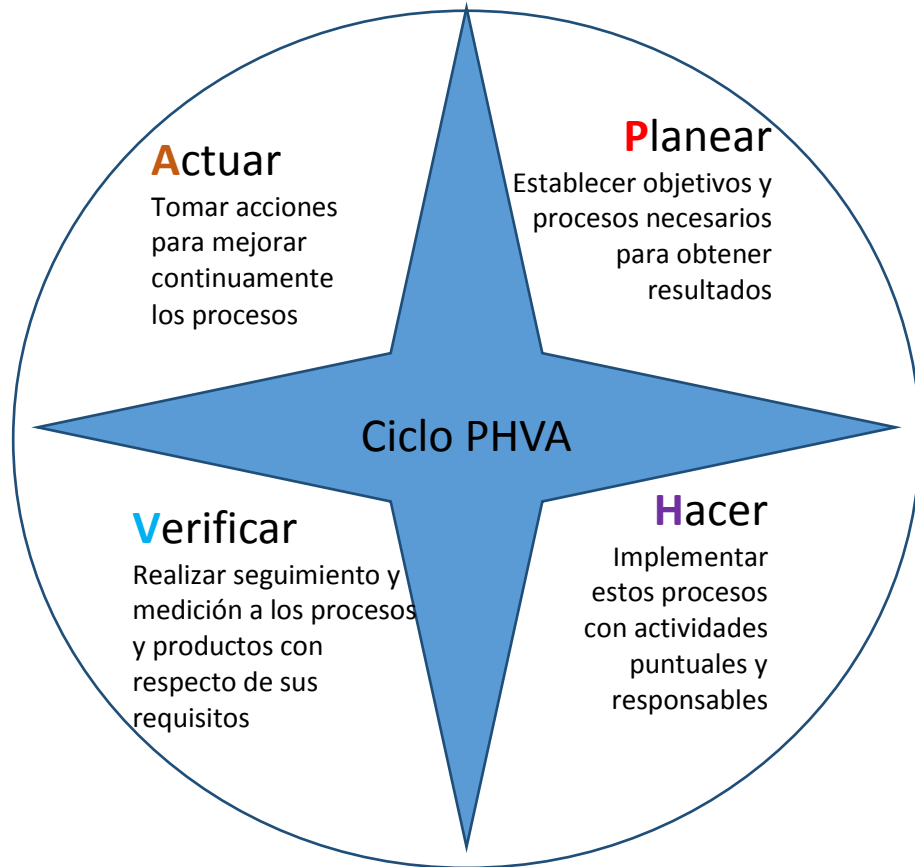
Fuente: Elaboración propia

³ SPENCER, B.A. "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation". En: GRIJALVO, Mercedes; ROMO, Carmen Martín; PRIDA, Bernardo. La gestión por procesos y la mejora continúa. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (versión 2000). *Dirección y organización*, 2002, no 28.

⁴ GRUTTER, A.W; FIELD, J.M. Y FAULL, N.H.B : "Work Team Performance Over Time: Three Case Studies of South African Manufacturers, *Journal of Operations Management* 20 (5). En: MARÍN GARCIA, Juan A.; PARDO DE VAL Manuela y BONAVIA Tomas. Sobre La Mejora Continua con Innovación Incremental. En *economía Industrial*, 2008. Ejemplar 368, pág. 155-167.

⁵ TERZIOVSKI, M. y SOHAL, A. S. "The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms". En: MARÍN GARCIA, Juan A.; PARDO DE VAL Manuela y BONAVIA Tomas. Sobre La Mejora Continua con Innovación Incremental. En *economía Industrial*, 2008. Ejemplar 368, pág. 155-167.

Figura 1. Ciclo Deming



Fuente: Elaboración propia basada en Grutter

1.2 SERVICIO AL CLIENTE

Al realizar un análisis de las tendencias que exige el mercado actual, la globalización y el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento que existen para las organizaciones, se sugiere que se deben generar cambios internos significativos, uno de ellos es el de la cultura organizacional, otro la flexibilidad de los procesos que brinde una respuesta oportuna y conforme a estas tendencias demandadas cada vez más por los clientes; por lo anterior, se ha evidenciado que uno de los aspectos de mayor impacto en el mercado es el de la calidad en el servicio al cliente, ya que el término está directamente asociado con el cumplimiento de las necesidades (con productos y servicios de calidad) y expectativas (un plus) de los mismos, considerándose como un factor determinante de preferencia y posicionamiento en el gremio o sector.

Con el propósito de comprender mejor el tema de servicio, a continuación se describen algunas definiciones:

- Jaques Horovitz (2012) afirma que “El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo”⁶
- Lira Mejía (2009) lo define como “conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, y se asegure un uso correcto del mismo”⁷.

En concordancia con lo anterior, el servicio y su evolución, se han convertido con el pasar del tiempo en un factor clave de éxito para las organizaciones, por otro lado la calidad del servicio de acuerdo con lo que define Ishikawa (1986) “es calidad en el trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos etc”⁸. A partir de esto la perspectiva de mejora cambia también para las organizaciones, quienes debieron empezar a involucrar diferentes métodos para control de calidad a sus procesos internos, mediciones y seguimientos para obtener resultados satisfactorios para sus clientes y partes interesadas del sector, permitiendo a las empresas visualizar mejor sus direccionamientos estratégicos y competitivos.

En contexto es acertado afirmar que un servicio involucra tantas variables como resultados efectivos esperan los clientes, actores relevantes para calificar o medir la calidad de un servicio; para AGUILAR-MORALES, J.E. y VARGAS-MENDOZA, J. E. “Existe una diversidad de definiciones sobre lo que es un cliente algunas son más técnicas que otras, sin embargo en general se piensa que el cliente es la persona que solicita el servicio. Existen dos tipos de clientes los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una organización. La satisfacción de ambos es fundamental para la empresa.”⁹

Fundamentados en la definición de cliente, para poder llevar una relación mutuamente beneficiosa entre la empresa y su mercado, es estrictamente necesario mantener un equilibrio entre los clientes internos y externos, ya que estos inciden

⁶ HOROVITZ, J . Diferenciación a través del Servicio al Cliente, citado por LÓPEZ, J. Refugio Lara. La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, 2002, no 19, p. 1. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401905>

⁷ LIRA MEJÍA, M. C. ¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente?. México: Registro de la Cámara nacional de la industria, 2009. Primera edición. p. 11. Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/libro/C%C3%B3mo%20mejorar%20el%20servicio%20al%20cliente.pdf>

⁸ ISHIKAWA, K ¿qué es control total de la calidad? Citado por DUQUE OLIVA, Edison Jair. Del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2005, vol. 15, no 25, p. 64-80. Tomado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MDL/AC/AM/AF/Revision.pdf

⁹ AGUILAR-MORALES, J.E. y VARGAS-MENDOZA, J. E. (2010) Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Tomado de: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/servicio_al_cliente.pdf

directamente en hacer del servicio un principio de la calidad y de la innovación tomada como ventaja competitiva en el sector.

Como síntesis parcial se puede afirmar que servicio es el trabajo o actividad que realiza la empresa para producir satisfacción a los consumidores, lo que señala que ambos clientes tienen en su papel la importancia de mantener y mejorar las relaciones de las que se obtienen resultados exitosos.

Resumiendo, en la investigación se han precisado los términos asociados a servicio, calidad del servicio, cliente y su estrecha relación, a continuación se citará la definición de lo que es el servicio al cliente, por autores como:

Horovitz, (1990, p.7) quien manifiesta que el servicio al cliente “es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”¹⁰

Lovelock, (1990, p. 491) manifiesta “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluye interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”¹¹.

Haciendo una relación de estas dos definiciones se puede concluir que el servicio al cliente es el conjunto de actividades encaminadas a cumplir de manera objetiva y oportuna las necesidades requeridas por los clientes con un alto grado de satisfacción; partiendo de este hecho es apropiado para la investigación definir que es lo que los clientes consideran como satisfacción, cuales son los parámetros que definen si un cliente está satisfecho o no con el producto y/o servicio y de que manera se lograría mantenerlo como fiel a la organización, debido a la importancia de este factor que se considera como preferencial en cualquier empresa, es necesario revisar el término y lo que trae para dar, además de aportar un mejor concepto para la introducción al tema del éxito en el servicio.

¹⁰ HOROVITZ, J. *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana. Citado por DUQUE OLIVA, Edison Jair. Del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2005, vol. 15, no 25, p. 64-80. Tomado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MDL/AC/AM/AF/Revision.pdf

¹¹ LOVELOCK, C.H. *Services Marketing*. Series in Marketing. New Jersey: Prentice Hall. Citado por DUQUE OLIVA, Edison Jair. Del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2005, vol. 15, no 25, p. 64-80. Tomado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MDL/AC/AM/AF/Revision.pdf

1.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción para los clientes ha estado fundamentada directamente en el logro y cumplimiento de sus necesidades, requisitos y expectativas; para las empresas se ha convertido en la consecución del objetivo más importante que mantiene la posición en el mercado, además de ser el premio por trabajar con los mejores, haciendo lo mejor para dar lo mejor, resultado de hacer las cosas bien desde el principio.

Es por ello que existe una gran importancia en realizar la medición de esta satisfacción entre los clientes de todas las organizaciones, en concordancia con lo anterior el método para aplicar esta medición tiene connotaciones diferentes de acuerdo con el tipo empresa que se esté evaluando, teniendo en cuenta que en las empresas de bienes la calidad se puede determinar de varias formas como por ejemplo número de productos defectuosos, número de reparaciones, devoluciones, etc. A diferencia de las empresas dedicadas a la prestación del servicio en la que la satisfacción se puede convertir en algo subjetivo, ya que se trabaja con expectativas y percepciones que muchas veces dependen del estado de ánimo del cliente así el servicio se preste de la misma manera en todas las ocasiones.

Lo anterior ha permitido que las empresas midan la satisfacción de sus clientes por diferentes herramientas como son encuestas, productos o servicios no conformes, tabulación de quejas, reclamaciones y felicitaciones por el servicio prestado; todo esto tomado como fuente de información que conduzca a la mejora continua e innovación, aspectos que convierten cualquier organización en rentable, competitiva y posicionada.

2. CURADURÍA URBANA

2.1 EMPRESA CASO DE ESTUDIO

La empresa caso de estudio es una Curaduría Urbana de la ciudad de Bogotá, que desea mejorar su servicio para toda la ciudadanía, buscando posición y reconocimiento en el medio, además pretende cambiar la percepción que las personas tienen de la atención en la función pública; por esta razón se realizará un diagnóstico de su situación actual, con el ánimo de encontrar estrategias que le permitan tener y mantener clientes satisfechos y fieles. En consecuencia de lo anterior cada vez se hace más difícil volverse competitivo en el medio, considerando que en Bogotá existen cinco (5) Curadurías Urbanas que están reguladas por las mismas normas legales y de procedimiento; haciendo que la única fuerza de posicionamiento en el mercado se base en el cliente.

En el trabajo de la facultad de derecho de la Pontificia Universidad Javeriana presentado por Daniel Baptiste, José David Lora titulado Las Curadurías Urbanas de la Pontificia Universidad Javeriana, define que "(...) el Curador Urbano es una figura creada mediante el Decreto-Ley 2150 de 1995¹² (Supresión de Trámites), con base en las facultades otorgadas por el Congreso de la República en la Ley 190 de 1995. Posteriormente la Ley 388 de 1997¹³ lo reglamentó y de conformidad con el artículo 101 de la mencionada ley se estableció que el Curador Urbano es "un particular encargado de estudiar, tramitar y expedir licencias de urbanismo o de construcción, a petición del interesado en adelantar proyectos de urbanización o de edificación, en las zonas o áreas de la ciudad que la administración municipal le haya determinado como de su jurisdicción. La curaduría urbana implica el ejercicio de una función pública para verificación del cumplimiento de las normas urbanísticas y de edificación vigentes en el distrito o municipio, a través del otorgamiento de licencias de urbanización y construcción..." El Curador es designado por el Alcalde Municipal o Distrital para períodos individuales de cinco años. "¹⁴

Su estructura interna y misional la conforman profesionales de las ramas de arquitectura, ingeniería civil y derecho directamente en proceso de estudio técnico, personal administrativo en la planificación estratégica y gerencial y operativo o de

¹² COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto-Ley 2150. (6, diciembre, 1995), Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1995.no. 42137. P. 1-41

¹³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 388. (24, julio, 1997), Por la cual se modifica la Ley 9ª de 1989, y la Ley 3ª de 1991 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1997.no. 43091. P. 1-49

¹⁴ LORA MARKEN, José y BAPTISTE LIÉVANO Daniel. Las Curadurías Urbanas .Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de derecho. 34 p.

soporte en las áreas que contribuyen al desarrollo de las principales funciones que se ejecutan en el proceso misional o de estudio técnico.

Teniendo en cuenta lo anterior, los Curadores Urbanos esperan obtener beneficios de su trabajo en compromiso con la mejora, uno de ellos quizás el más importante es la rentabilidad teniendo en cuenta que los mismos vinculan, costean, sostienen el funcionamiento de la organización y su remuneración; ya que el Estado no contribuye con ninguno de los aspectos anteriores; en otras palabras de la prestación efectiva de los servicios de la Curaduría depende el éxito de la gestión del Curador.

Por lo tanto se evidencia la necesidad de crear tácticas de mejoramiento en cuanto a la calidad del servicio prestado a la ciudadanía, ya que aspectos como el enfoque basado en el cliente y la satisfacción de sus necesidades de manera oportuna, profesional y que llene sus expectativas, se convierten en factores determinantes y diferenciadores de la preferencia de los clientes de una curaduría a otra.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGIA APLICADA

El diseño metodológico de este trabajo, se basa en la metodología descrita por Guerrero¹⁵ bajo un enfoque de carácter descriptivo. Se considera como unidad de análisis a los clientes de una Curaduría Urbana en Bogotá y a través de ellos se buscó determinar varios aspectos relacionados con su satisfacción respecto del servicio recibido. Para realizar esta actividad fue fundamental establecer factores como:

3.1.1 Determinación de la población y muestra.

La población objeto de la investigación está constituida por personas mayores de dieciocho (18) años, que utilizan el servicio de una Curaduría Urbana en Bogotá. Teniendo definida la población objeto de esta investigación, se procedió a establecer la muestra que permita obtener la información para establecer las expectativas (grado de importancia de las variables y satisfacción actual de los clientes de acuerdo con el servicio prestado). Los datos relativos a la muestra seleccionada se encuentran diferenciados según los objetivos a realizar.

3.1.2 Delimitación.

Las delimitaciones consideradas para este trabajo de investigación en la tarea de medir la satisfacción y percepción de los clientes de una Curaduría Urbana en Bogotá inicia con la creación y diseño de una encuesta basada en los factores que algunos expertos consideraron como más representativos e importantes en un proceso previo de entrevista personalizada a los mismos, después de la determinación de los factores se procederá a aplicar esta herramienta (encuesta telefónica y/o personal) la cual tendrá una ponderación por cada pregunta según su grado de importancia para los usuarios, alternamente se tendrán en cuenta las quejas y/o reclamaciones más frecuentes que han manifestado los clientes, en el mismo periodo de tiempo en que se han programado la realización de encuestas (enero a abril de 2016).

¹⁵ GUERRERO, Rubio German; RODRIGUEZ, Barrero Mario Samuel; URIBE, Macias Mario. Análisis de la percepción de los clientes respecto de la calidad del servicio recibido por parte del personal que atiende en las grandes superficies de la ciudad de Ibagué. En: Dimens. Empres. – Vol.10 N°2, Julio-Diciembre de 2012, P. 21-31

3.1.3 Fuentes de información y trabajo de campo.

Además de la revisión bibliográfica, una de las metodologías escogidas para la construcción de esta investigación es la de realizar entrevistas semiestructuradas, que consistirán en determinar en primera instancia cual es la información que se desea obtener, se ejecutará en preguntas abiertas las cuales darán la oportunidad de recibir información más allá de la que se quiere alcanzar en los temas que son considerados como relevantes, con el propósito de encausar perfectamente el sentido de la investigación; esto se logrará con el aporte de expertos elegidos por su vasto conocimiento en el sector.

De este resultado se determinarán las variables que posteriormente calificarán el nivel de satisfacción de los clientes actualmente (realización de encuesta a un grupo determinado de personas que reciben los servicios de la Curaduría Urbana en Bogotá). Luego a partir de un enfoque cuantitativo se medirán dichas variables, con métodos de ponderación que evidenciarán cuales son los aspectos de mayor y menor fuerza dentro del servicio prestado por la Curaduría Urbana en Bogotá, con lo cual se podrán establecer los puntos claves de acción para la mejora de la atención y el plan de mejoramiento con relación al mismo. Como fuente primaria de información se utilizarán los resultados de la encuesta de satisfacción y posteriormente la tabulación de la información de quejas y/o reclamaciones de la Curaduría Urbana.

3.1.4 Investigación descriptiva.

Este trabajo se dividió en dos partes, primero se hizo relevamiento de los intereses de los clientes en el servicio que prestan las Curadurías Urbanas de Bogotá (con la ayuda de expertos en el tema), lo que permitió valorar la importancia de cada una de las variables que influyen en la decisión de preferir una curaduría de la otra. Como segundo punto con ayuda de la respuesta y calificación de las encuestas de satisfacción se pudo evaluar de manera cuantitativa el peso de cada variable y adicionalmente descubrir los que sobresalen positiva y negativamente en escala de satisfacción para tomarlos como claves, y mejorarlos en su medida, manteniéndolos como factores diferenciadores y permanentes en la preferencia de los clientes que reciben servicio de la Curaduría Urbana en Bogotá.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN AL SERVICIO

El tema de la satisfacción del cliente se ha convertido en un factor vital para las organizaciones y su entorno, ya que de allí depende el éxito o no de las mismas, su prestigio y su posicionamiento en el mercado. Oliver, (1993) argumenta que “la satisfacción está sujeta a la evaluación del uso o consumo del producto o servicio por parte del cliente”¹⁶, adicionalmente a esto se suman aspectos como experiencias, expectativas y resultados del producto o el servicio, que se consideran como los factores influyentes en la decisión de los clientes de visitar y adquirir los servicios de esa Curaduría y no de otra.

En concordancia con lo anterior se concluye que es absolutamente indispensable identificar, analizar y realizar un diagnóstico sobre la satisfacción actual de los clientes en relación al servicio prestado por la Curaduría Urbana en Bogotá, que permitirá medir la calidad del servicio y el desempeño de la organización. En esta medición se realizará el análisis de la información y resultados de la recolección de datos concerniente a entrevistas a conocedores expertos en temas de Curaduría, encuestas que midan la satisfacción actual de los clientes, la tabulación y análisis de las quejas y/o reclamaciones de los clientes en el mismo periodo de tiempo; de la siguiente manera:

4.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL TEMA

Esta actividad tiene como finalidad determinar las variables que se consideran más relevantes en el servicio que presta la Curaduría Urbana en Bogotá, por lo tanto se contactaron cinco (5) personas consideradas como expertas en el tema ya que tienen el conocimiento y la experiencia plena en el sector. Tres (3) de ellas colaboradores de la Curaduría caso de estudio de diferentes áreas relacionadas con la atención directa al cliente dentro de la organización (contexto interno) y con más de 15 años de participación en la gestión de los Curadores Urbanos en Bogotá. Las dos (2) restantes son clientes que frecuentan las Curadurías desde hace más de 10 años y que han contribuido al mejoramiento del servicio con sus sugerencias y/o comentarios de lo positivo y negativo de las Curadurías en Bogotá (contexto externo).

Con la realización y resultados de estas entrevistas (Anexo A) se identificaron las variables que según los expertos constituyen los aspectos más importantes para los

¹⁶ OLIVER, R. A. (1993). Conceptual model of service quality and service satisfaction. Compatible goals, different concepts. *Advances in Services Marketing and Management*. Citado por: GUERRERO, Germán Rubio; BARRERO, Mario Samuel Rodríguez; MACÍAS, Mario Enrique Uribe. Análisis de la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio recibido por parte del personal que atiende en las grandes superficies de la ciudad de Ibagué. *Dimensión empresarial*, 2012, vol. 10, no 2, p. 21-31. Tomado de https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-2/articulo02.pdf

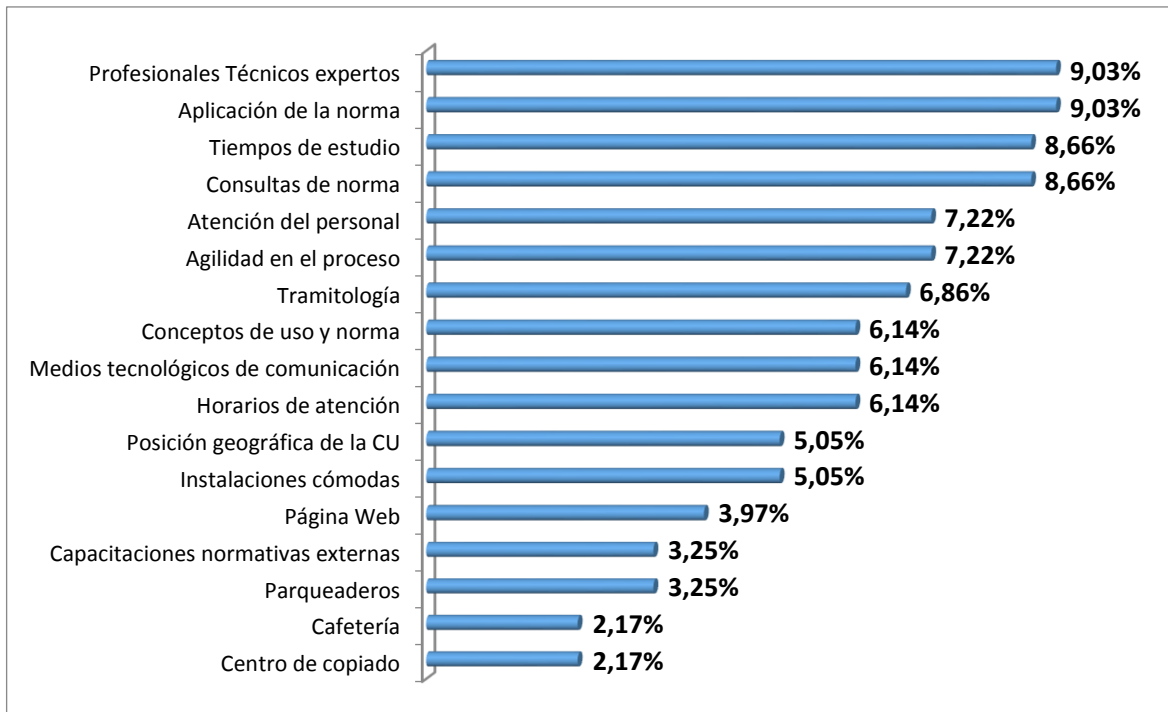
clientes en la selección de la Curaduría Urbana en la cual radican sus proyectos. A cada una de las 17 variables se le dio un puntaje en nivel de importancia de 1 (menor importancia) a 5 (mayor importancia), los expertos calificaron y el resultado se expresa la siguiente tabla, ordenadas por su porcentaje de participación e importancia para la óptima prestación del servicio de la Curaduría Urbana:

Tabla 1. Variables determinadas por expertos

N°	VARIABLES	porcentaje
1	Centro de copiado	2,17%
2	Cafetería	2,17%
3	Parqueaderos	3,25%
4	Capacitaciones normativas externas	3,25%
5	Página Web	3,97%
6	Instalaciones cómodas	5,05%
7	Posición geográfica de la CU	5,05%
8	Horarios de atención	6,14%
9	Medios tecnológicos de comunicación	6,14%
10	Conceptos de uso y norma	6,14%
11	Tramitología	6,86%
12	Agilidad en el proceso	7,22%
13	Atención del personal	7,22%
14	Consultas de norma	8,66%
15	Tiempos de estudio	8,66%
16	Aplicación de la norma	9,03%
17	Profesionales Técnicos expertos	9,03%
Total		100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Gráfica de variables determinadas por expertos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados anteriores, se determinó que para los clientes según la visión de los expertos los aspectos más importantes en su orden son:

- Los profesionales técnicos deben ser expertos en el tema
- la aplicación de la norma a los proyectos debe ser completamente confiable
- los tiempos de estudio deben ser menores
- las consultas de norma deben ser oportunas para aplicarlas a los proyectos antes de radicarlos
- la atención del personal completamente efectiva
- la agilidad de los procesos internos esté en concordancia con la optimización de los tiempos de estudio de los proyectos
- Los tramites sean en menor tiempo cada vez, así como los conceptos de uso y norma
- los medios tecnológicos de comunicación y los horarios de atención.

Mientras que aspectos como Posición geográfica de la Curaduría Urbana, Instalaciones, página web, capacitaciones normativas externas, parqueaderos, cafetería y centro de copiado fueron calificados con menor importancia.

Lo anterior no quiere decir que los aspectos calificados con menor peso porcentual no sean importantes para los clientes, sino que en la mayoría de los casos estos no

impiden que los mismos cambien su percepción frente al servicio de la Curaduría Urbana caso de estudio.

En conclusión se puede interpretar que las variables que obtuvieron mayor calificación por los expertos en el tema, teniendo en cuenta la escala de importancia en los resultados totales de las entrevistas, podrían ser las más sensibles a inconformidades por parte de los clientes, pues sus expectativas pueden variar de acuerdo con sus experiencias diarias del servicio. Por tanto se considera adecuado tener en cuenta para la construcción de la encuesta las variables que obtuvieron mayor valor porcentual según lo anteriormente descrito, en las tablas 2 mayor porcentaje y 3 menor porcentaje se observaran los resultados, de acuerdo con la asignación porcentual asignada por los expertos durante la entrevista a profundidad.

Tabla 2. Variables más representativas por los expertos en el tema (mayor %)

N°	VARIABLES	PORCENTAJE
1	Aplicación de la norma	9,03%
2	Profesionales Técnicos expertos	9,03%
3	Consultas de norma	8,66%
4	Tiempos de estudio	8,66%
5	Agilidad en el proceso	7,22%
6	Atención del personal	7,22%
7	Tramitología	6,86%
8	Horarios de atención	6,14%
9	Medios tecnológicos de comunicación	6,14%
10	Conceptos de uso y norma	6,14%
Total		75,09%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Variables menos representativas por los expertos en el tema (menor %)

N°	VARIABLES	PORCENTAJE
11	Instalaciones cómodas	5,05%
12	Posición geográfica de la CU	5,05%
13	Página Web	3,97%
14	Parqueaderos	3,25%
15	Capacitaciones normativas externas	3,25%
16	Cafetería	2,17%
17	Centro de copiado	2,17%
Total		24,91%

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de esta evaluación, los aspectos que contiene la tabla 3. Variables menos representativas, no serán tenidos en cuenta para la construcción de las preguntas de la encuesta de satisfacción porque no inciden en la decisión del cliente en preferir una curaduría de la otra; aunque, los mismos se tendrán en cuenta de manera preventiva dentro de la gestión de la Curaduría Urbana, ya que si no se tratan a tiempo podrían convertirse en un factor de riesgo, originando desviaciones posteriores que podrían afectar la prestación del servicio.

4.2 ENCUESTAS QUE MIDAN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

En primera instancia se determinó el objetivo que se quiere conseguir con la realización de la encuesta, que para este caso es conocer el grado de satisfacción actual del servicio prestado por una Curaduría Urbana de Bogotá, con la contribución de las entrevistas a profundidad realizadas a los expertos en el tema se identificaron los aspectos con los cuales se construirán las preguntas a realizar para la encuesta.

En el siguiente cuadro se describe la muestra para la encuesta de satisfacción a aplicar, se precisan los casos a analizar, la unidad de análisis, el tipo de muestreo y tipo de cuestionario.

Cuadro 2. Muestra para encuesta de satisfacción

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN
Casos analizados	200 clientes
Unidad de análisis	<p>Personas que han utilizado el servicio de la Curaduría Urbana desde hace dos años o más y a los cuales se les ha expedido acto administrativo:</p> <p>Aprobado: Han obtenido licencia urbanística. Negado: No es posible emitir licencia urbanística debido a que la norma urbana no puede ser aplicada al predio objeto de la solicitud. Desistido: No es posible emitir licencia urbanística por el no cumplimiento a los requerimientos exigidos por la norma en el tiempo estipulado.</p> <p>Lo anterior permite tener en cuenta todos los puntos de vista de los clientes incluyendo las inconformidades por no haber logrado obtener el producto final de manera positiva, permitiendo ser más efectivos en el análisis de resultados para el proceso de mejora en el servicio.</p>
Fecha de realización	02 de enero de 2016 hasta 15 de abril del 2016
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Tipo de cuestionario	Encuesta telefónica y/o personal de los servicios que ofrece la Curaduría Urbana en Bogotá.

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis de los resultados de las variables más representativas para los clientes según la visión de los expertos en el tema, y con relación a los mismos se da paso a la creación del cuestionario de preguntas enfocadas en conocer y diagnosticar la satisfacción actual de los clientes y de la organización en cuanto a su desempeño.

Por esta razón el cuestionario quedó formulado con las siguientes preguntas:

- ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la Curaduría Urbana del área técnica?
- ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?
- ¿Considera que los horarios de atención son?
- ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la Curaduría Urbana?
- ¿Cómo considera el servicio de la página web?
- ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?

- ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?
- ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante Curaduría Urbana?
- ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?
- ¿Los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?
- ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta Curaduría Urbana comparada con las otras Curadurías de Bogotá?

Determinadas las preguntas, se define que el tipo de evaluación se efectuará aplicando una valoración numérica a las escalas de satisfacción que para el caso se dividirá en dos: el primero será el valor para la encuesta, quiere decir que a cada pregunta que se realice al cliente se le dará un puntaje de 1 a 5, siendo 1 pésimo y 5 excelente (enfoque directo en el cliente), en el segundo estos valores se homologaran para la interpretación de la medición, lo que quiere decir que para el análisis de los resultados el puntaje de respuesta a cada pregunta seguirá siendo de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho como lo muestra el cuadro 3.

Cuadro 3. Homologación de resultados de encuesta

	1	2	3	4	5
Valor para la encuesta	Pésimo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
Interpretación para la medición	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

Fuente: Elaboración propia

Después de haber definido las escalas de satisfacción y las preguntas claves para la encuesta, se crea un formato para la realización de la misma como se presenta en la Figura 3. (Encuesta de satisfacción). Con ello se pretende captar lo más relevante de la medición, la identificación de los puntos más débiles calificados por los clientes y las sugerencias de mejora por parte de los clientes que les de la importancia frente a la gestión del Curador Urbano.

A partir de este formato se procederá a aplicar la encuesta de satisfacción a los clientes que se determinaron para la muestra en el cuadro 2.

Figura 3. Encuesta de satisfacción

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE		FECHA ELABORACIÓN: ENERO 2016				
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN						
CURADURÍA URBANA	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE					
	EL OBJETIVO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ES CONOCER LA OPINIÓN DE LOS CUENTES PARA A PARTIR DE ESTA INFORMACIÓN IMPLEMENTAR ACCIONES QUE PERMITAN MEJORAR LA CAUDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS.					
NOMBRE CLIENTE:		DIRECCIÓN:	TELÉFONO			
NÚMERO DE EXPEDIENTE:		CORREO ELECTRÓNICO				
Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios.						
Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de clasificación: 1 = PÉSIMO 2 = REGULAR 3 = ACEPTABLE 4 = BUENO 5 = EXCELENTE						
FECHA: _____		1	2	3	4	5
1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?						
2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?						
3. ¿Considera que los horarios de atención son?						
4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?						
5. ¿Cómo considera el servicio de la página web?						
6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?						
7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?						
8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?						
9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?						
10. ¿ los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?						
11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?						
Considera algún aspecto importante en el cual podemos mejorar:						
FECHA DE ELABORACIÓN:		RESPONSABLE:		FECHA DE REVISIÓN:		

Fuente: Elaboración propia

Con la aplicación de la encuestas de satisfacción se lograron muchos beneficios para la organización, entre los cuales estuvieron: la creación de una base de datos completa de clientes frecuentes y no frecuentes, el control en número y participación en radicaciones de proyectos por cliente dentro de la curaduría, la identificación de los nuevos clientes como estrategia de atrapamiento e innovación de procesos, la comprobación de la fidelización de los clientes que se tienen consolidados por medio de un monitoreo periódico, el proceso de retroalimentación y seguimiento de acuerdo con los resultados, además de convertirse en un método eficaz de comunicación con los clientes y espacio para que ellos manifiesten y expresen sus conformidades y no conformidades con el servicio actual de la Curaduría Urbana de Bogotá en concordancia con el propósito de mejora continua.

4.3 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Para el desarrollo de esta actividad y con la ayuda de una base de datos suministrada por la Curaduría Urbana se seleccionó una muestra de 200 clientes para encuestar. Como criterio de selección se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: participación en la cantidad de radicaciones realizadas en el periodo de enero a abril de 2016, lo anterior obedece a que estos clientes conocen mucho mejor el servicio de la Curaduría y pueden ser más objetivos para los resultados esperados de este trabajo, de la misma manera se tuvieron en cuenta los clientes que radicaban proyectos en mayor cantidad y que a través de los meses se ha evidenciado que el porcentaje de radicaciones ha disminuido, para determinar si el motivo de este declive ha sido la calidad del servicio u otros factores que podrían ser muy valiosos para vincularlos en el desarrollo de la investigación.

El cuestionario de preguntas fue aplicado de forma presencial y telefónicamente, las encuestas realizadas de manera presencial permitieron tener un contacto más personalizado con el encuestado, además de realizar la observación de sus expresiones corporales, señales que pudieron interpretarse acorde con los resultados de las respuestas e indagación más profunda sobre los aspectos negativos obtenidos, lo que permitió que los clientes manifestaran con más confianza los puntos negativos y pudieran aportar mucho más a la investigación. A los 200 clientes se les formularon las 11 preguntas del cuestionario seleccionado que contestaron en concordancia con la escala de satisfacción seleccionada, aportando valores a cada aspecto según su nivel de conformidad de acuerdo con el cuadro 3.

Estos resultados permitieron consolidar la información requerida para la investigación. En primera instancia se tabularon los datos de todas las respuestas en la base de datos, luego se analizaron las respuestas de cada cliente de acuerdo con la escala de satisfacción homologada en términos de interpretación para la medición como se indicó en el cuadro 3.

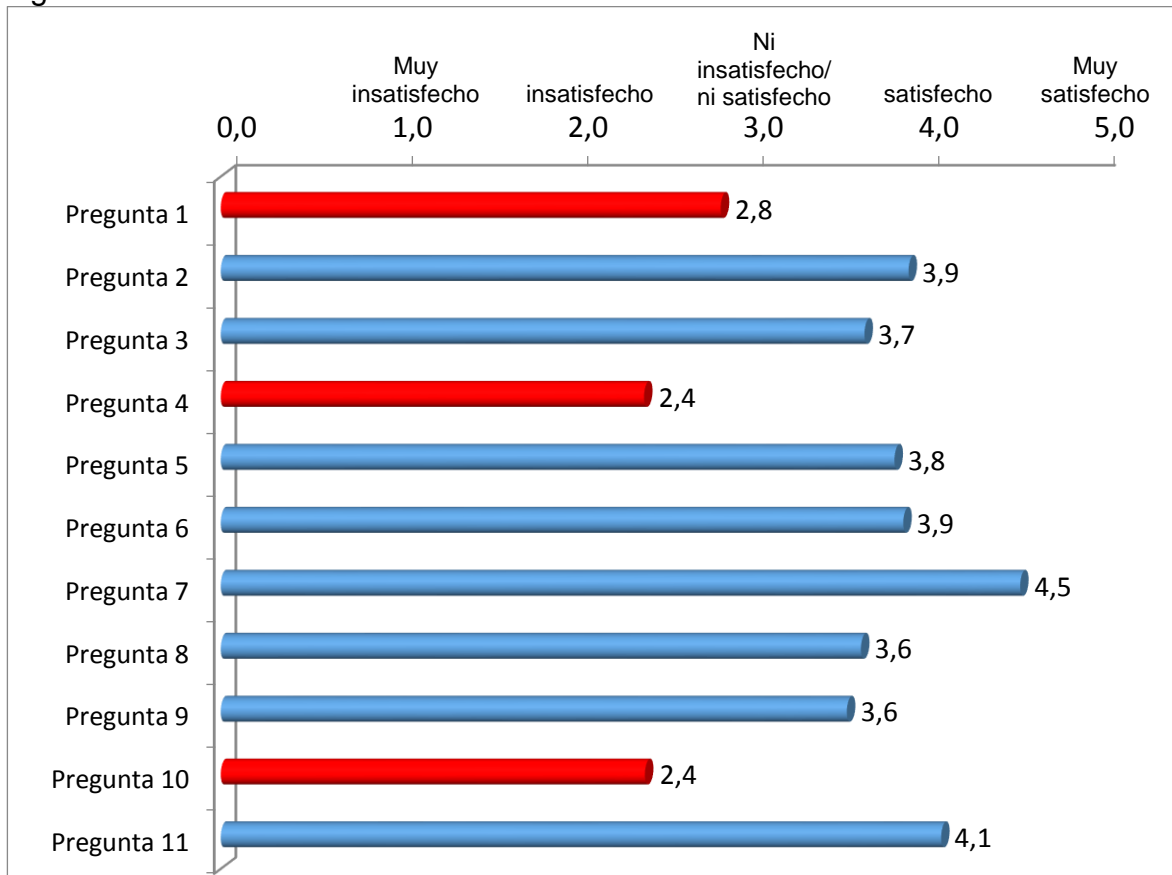
Posteriormente se totalizaron las respuestas de todos los clientes por cada pregunta (Anexo B). Los resultados consolidados de la encuesta se presentan en la tabla 4. Lo que evidenció los aspectos que requieren de intervención inmediata para mejorar los niveles de conformismo de los clientes de la Curaduría Urbana y la prestación del servicio. Las estadísticas de los resultados se interpretaron de la siguiente manera:

Tabla 4. Resultado de la encuesta en promedio

PREGUNTA	N° PREGUNTA	CALIFICACIÓN PROMEDIO
1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?	Pregunta 1	2,8
2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?	Pregunta 2	3,9
3. ¿Considera que los horarios de atención son?	Pregunta 3	3.7
4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?	Pregunta 4	2.4
5. ¿Cómo considera el servicio de la página web?	Pregunta 5	3.8
6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?	Pregunta 6	3.9
7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?	Pregunta 7	4.5
8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?	Pregunta 8	3.6
9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?	Pregunta 9	3.6
10. ¿los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?	Pregunta 10	2.4
11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?	Pregunta 11	4.1

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Gráfica de resultados encuestas a los clientes



Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Identificación de aspectos débiles calificados por los clientes sobre el servicio prestado por la curaduría urbana.

De los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los clientes de la Curaduría Urbana objeto de estudio, se observó que aspectos como tiempos de respuesta, procesos internos y atención y asesoría del área técnica, recibieron las calificaciones más bajas por parte de los clientes encuestados, lo que permitió identificar los aspectos críticos que requieren intervención inmediata por parte de la organización según lo consolidado en la Tabla 5. Se han considerado como aspectos críticos, los que se convierten directamente en debilidades y desventajas frente a la competencia, perjudicando el proceso de mejora interna y el posicionamiento y el reconocimiento en el medio, además de poner en riesgo el sostenimiento económico de la misma, propósito directo de las gestiones de los Curadores Urbanos. Para este análisis fue necesario realizar la aproximación numérica aplicada a los decimales en la casilla de interpretación de medición.

Tabla 5. Aspectos críticos del servicio de la Curaduría Urbana

ASPECTO	CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN DE MEDICIÓN
Tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia	2,4	Insatisfecho
Procesos internos asociados a la expedición de la licencia	2,4	Insatisfecho
Atención y asesoría del área técnica	2,8	Ni satisfecho ni insatisfecho
Claridad en la información sobre los trámites ante Curaduría Urbana	3,6	satisfecho
Consultas de norma	3,6	satisfecho
Horarios de atención	3,7	satisfecho
Trato del personal hacia los usuarios o clientes	3,9	satisfecho
Conceptos de uso y norma	3,9	satisfecho
Percepción frente a los servicios prestados en esta Curaduría Urbana comparada con las otras Curadurías de Bogotá	4,1	satisfecho
Página web	3,8	satisfecho
Aplicación de la norma a los proyectos presentados	4,5	Muy satisfecho

Fuente: Elaboración propia

Ya identificados los aspectos a intervenir con acciones correctivas inmediatas, se debe destacar que de los once (11) aspectos tenidos en cuenta para la medición de la satisfacción de los clientes de la Curaduría Urbana caso de estudio, ocho (8) de ellos muestran un buen nivel de satisfacción para los clientes, lo que quiere decir que de los factores clave que ofrece la curaduría en su servicio más del 50% son satisfactorios para los encuestados, resultado que permitirá plantear estrategias que potencialicen, mantengan y mejoren los mismos.

Por otro lado, además de analizar los resultados de los aspectos críticos evidenciados en la encuesta de satisfacción y con el fin de que esta investigación sea objetiva y aporte la mejora necesaria a la calidad del servicio de la Curaduría Urbana, se requiere analizar otro instrumento de recolección de datos, las quejas, que se convierten en herramienta valiosa para identificar los factores que interfieren en la satisfacción de los clientes, por lo tanto a continuación serán objeto de tabulación y análisis.

4.4 INFORMACIÓN DE QUEJAS

La interposición de quejas por los clientes de la Curaduría Urbana se puede realizar a través de varios canales de comunicación como son personal, telefónico, por buzón, mediante carta o por la página web. Por el medio que ingrese la queja servicio al cliente será el área encargada de darle trámite según corresponda.

El procedimiento de atención a las quejas inicia con la investigación de la situación, luego la misma se hace extensiva a los directivos y a las personas involucradas para buscar las soluciones que más convengan. Posteriormente se elabora una respuesta que evidencie que esta contribución permitió mejorar el aspecto negativo identificado, además de eliminar la causa raíz que ocasionó el motivo de la queja para que no se presente de nuevo; como última fase el área de servicio al cliente debe realizar un seguimiento de la satisfacción del cliente.

Para esta investigación se consideraron las quejas que están directamente relacionadas con el proceso del equipo técnico de estudio, durante el periodo comprendido entre enero-abril de 2016.

La Tabla 6. Información de quejas, presenta los motivos más representativos por los cuales los clientes se quejan del servicio.

Tabla 6. Información de Quejas

MOTIVO	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	Total general
ATENCIÓN NO ADECUADA	2		1	1	4
DEMORA EN EL TRÁMITE		2		1	3
INFRAESTRUCTURA FÍSICA	1		2		3
DEMORA EN LA REVISIÓN		1		1	2
ERROR EN LA REVISIÓN	1				1
Total general	4	3	3	3	13

Fuente: Elaboración propia

Las quejas fueron clasificadas por mayor incidencia en la inconformidad de los clientes y por recurrencia en el periodo de tiempo seleccionado.

De la tabla se puede concluir que esta recolección de datos evidenció tres (3) aspectos como los causales de insatisfacción de los clientes de la Curaduría Urbana, la atención no adecuada, la demora en el trámite y la infraestructura física son los que se han presentado como motivos de quejas frecuentes por los clientes, en este orden de ideas y partiendo de estos resultados es apropiado relacionarlos con los aspectos débiles identificados en las encuestas de satisfacción.

Los resultados y tabulación del seguimiento a las quejas, se llevan a reuniones bimensuales del área de gestión y control interno para tomar decisiones de peso respecto a los aspectos que causan insatisfacción, luego se procede a trabajar en estrategias de mejora que en seguida se adaptan como políticas internas del proceso de servicio al cliente de la Curaduría Urbana.

4.5 CONCLUSIÓN, RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Relacionando las herramientas de recolección de datos (entrevistas a los expertos en el tema, encuestas y quejas) sobre las cuales se determinaron los aspectos que causan inconformidades e insatisfacciones en los clientes que frecuentan la Curaduría Urbana, se puede concluir que los motivos analizados son complementarios y están ligados entre sí, lo que refleja una falla en factores como tiempos de respuesta de la solicitud de licencias (agilidad), atención y asesoría al cliente, trámites internos (procesos) e infraestructura física (locaciones); lo que sugiere realizar una intervención inmediata por medio de un plan que defina actividades efectivas, seguimientos y controles que consigan que la Curaduría Urbana cumpla con su direccionamiento estratégico y el objetivo central de su función. De la misma manera, se deben plantear soluciones y mejoras efectivas que logren eliminar estos aspectos negativos y convertirlos en fortalezas que soporten la gestión del Curador Urbano en Bogotá.

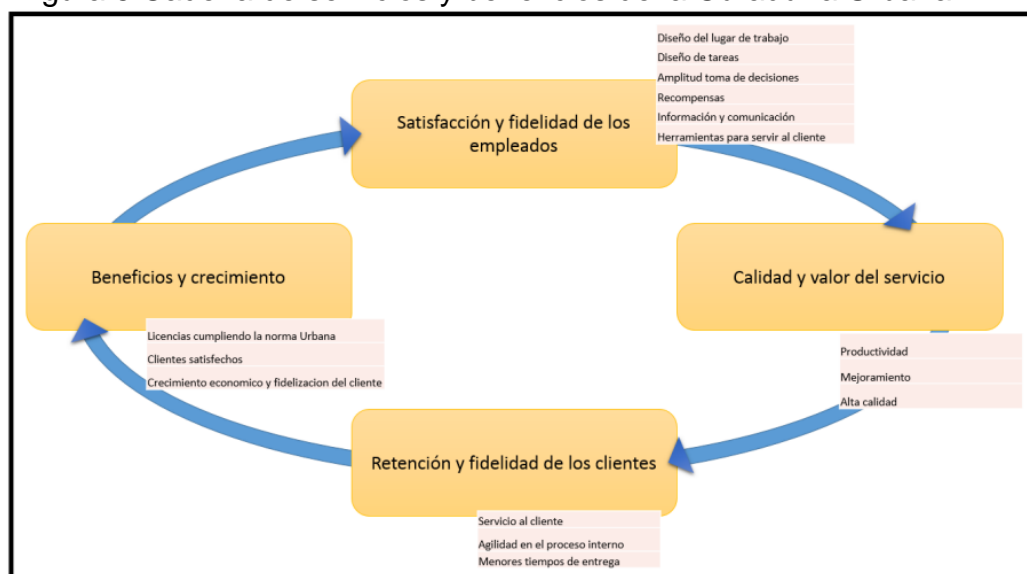
6. ASPECTOS CLAVES Y DIFERENCIADORES EN LA PREFERENCIA DE LOS CLIENTES POR LA CURADURÍA URBANA

En el capítulo anterior se identificaron falencias, debilidades y fortalezas asociadas con la prestación del servicio de una Curaduría Urbana en la ciudad, utilizando herramientas de recolección de datos que arrojaron resultados sobre los aspectos más relevantes y representativos que inciden directamente en la satisfacción del cliente. En este capítulo se describen los aspectos claves que forjan en el cliente diferencia en la preferencia de escoger entre una Curaduría y otra.

Por lo tanto es importante resaltar como se puede dar valor a los aspectos que hacen que la Curaduría sobresalga por su buen desempeño. Inicialmente se debe tener en cuenta que en una organización que presta servicios de esta índole todo el sistema organizacional se convierte en atención al cliente, que el capital interno más importante es el humano, y que este es el que satisface la necesidad o expectativa del cliente. Por esta razón se hace útil revisar la satisfacción del cliente interno ya que de ahí depende el éxito del servicio, el empleado se convierte en la imagen de la empresa y es él quien agrega o hace perder el valor a la relación comercial, dependiendo directamente de su estado de ánimo y nivel de motivación.

Lo anterior se puede simplificar en una cadena de servicios y beneficios como se aprecia en la Figura 5, Cadena de servicios y beneficios de la Curaduría Urbana, que aplica como modelo para mantener y mejorar la calidad del servicio, resaltando la participación del capital humano y su injerencia en el proceso del licenciamiento en la ciudad.

Figura 5. Cadena de servicios y beneficios de la Curaduría Urbana



Fuente: elaboración propia

En la gráfica anterior se puede apreciar que cada uno de los eslabones aquí señalados tiene inmersos aspectos claves para garantizar la satisfacción del cliente.

- Eslabón 1. Satisfacción y fidelidad de los empleados: Trabajadores leales y satisfechos agregan el mayor valor a la organización, siempre y cuando las condiciones sean buenas respecto del ambiente laboral, los espacios sean óptimos, las tareas estén perfectamente definidas y coordinadas y bajo el liderazgo tomen las decisiones relevantes a su cargo, estos serán piezas clave en el buen desempeño de la organización.
- Eslabón 2. Calidad y valor en el servicio: Si se tiene a los empleados satisfechos estos entregarán un servicio más eficaz y eficiente para los clientes, lo que generará productividad, alta calidad y mejoramiento continuo de la gestión del Curador Urbano, creando un alto valor en medida de la competencia con las demás Curadurías de Bogotá.
- Eslabón 3. Retención y fidelidad de los clientes: este es quizás el paso más complejo de la cadena, ya que los clientes tienen una variabilidad en su comportamiento, por lo tanto, se requiere de un estudio profundo por parte de la organización, indagar sobre las expectativas de los mismos para generar estrategias que vayan de la mano con lo que ellos quieren en el momento que lo quieren y la manera en que esperan que se entregue; si esto se cumple el cliente repetirá sus compras, recomendará el servicio a otras personas, lo cual dará como resultado posicionamiento, reconocimiento y mayor cantidad de clientes satisfechos con el servicio, que a su vez se convertirá en crecimiento y sostenibilidad económica para la Curaduría líder en el sector.
- Eslabón 4: Beneficios y crecimiento: este es el fin a alcanzar, el desempeño superior entre las demás Curadurías de Bogotá, con calidad, servicio y rentabilidad.

Realizando una síntesis de lo anterior, es indicado afirmar que si se logra tener una excelente gestión interna en las organizaciones será más fácil obtener los beneficios externos esperados. En consecuencia de lo expuesto se hace necesario analizar más detenidamente los aspectos claves y diferenciadores en la prestación del servicio de la Curaduría Urbana como factor de éxito en otras organizaciones que lo han aplicado como herramientas de mejoramiento continuo y creación de cultura de calidad en la atención y servicio al cliente. A continuación se revisará la teoría de comparación de expectativas de Druker aplicada a los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes de la Curaduría Urbana.

Druker¹⁷ establece cinco niveles de evaluación del desempeño de una organización de acuerdo con la satisfacción obtenida (comparación de las expectativas). La mayoría de los clientes utilizan, según Druker, cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la organización, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía en que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad.

Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que la organización debe demostrar también su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

- **Capacidad de respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también hacen parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con ella y la factibilidad de lograrlo.
- **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y sus requerimientos específicos.
- **Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de dicha intangibilidad: los servicios no pueden ser mantenidos en inventario; si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.

¹⁷ DRUKER, P. *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana. Citado por DUQUE OLIVA, Edison Jair. Del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2005, vol. 15, no 25, p. 64-80.

Tomado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MDL/AC/AM/AF/Revision.pdf

- Interacción humana: Para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Teniendo en cuenta lo citado por el autor, estas son las bases de la fidelidad y preferencia de los clientes por el servicio ofrecido en una organización, es lo que diferencia la manera del cómo se presta el servicio y lo que queda en la memoria del cliente.

Por ello se considera necesario hacer una homologación de los aspectos hallados como más relevantes para los expertos en el tema y la teoría expuesta por Druker de acuerdo con el modelo de satisfacción basado en comparación de expectativas. Esto con el ánimo de determinar si el enfoque es claro para lo que la organización desea obtener de la investigación, si se está brindando al cliente la posibilidad de calificar el servicio con todas las variables necesarias para corroborar que su veredicto es eficaz sobre la gestión, que contribuye con la mejora continua y que los aspectos claves diferenciadores son los correctos para abordar con acciones preventivas (fortalezas) y/o correctivas (debilidades) según sea el caso, lo anterior se puede detallar en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Homologación de aspectos claves en el servicio

ASPECTO RELEVANTE DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CURADURÍA URBANA (SEGÚN EXPERTOS EN EL TEMA)	HOMOLOGACIÓN DEL ASPECTO SEGÚN DRUKER	FUNDAMENTO
*Aplicación de la norma a los proyectos presentados *Consulta de norma	FIABILIDAD	Confiabilidad y conocimiento profesional y aplicación de la norma urbana
*Trato del personal hacia los usuarios o clientes *Atención y asesoría del área técnica	INTERACCIÓN HUMANA	Relación entre el cliente y la organización
*Horarios de atención *Página web *Procesos internos asociados a la expedición de la licencia	INTANGIBILIDAD	Capacidad de producción del servicio en su totalidad
*Conceptos de uso y norma *Tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia	CAPACIDAD DE RESPUESTA	Cumplimiento de tiempos de entrega, compromiso con el cliente
*Claridad en la información sobre los trámites ante Curaduría Urbana	EMPATÍA	Atención, cortesía, responder a requerimientos de los clientes
*Percepción frente a los servicios prestados en esta Curaduría Urbana comparada con las otras Curadurías de Bogotá	SEGURIDAD	Credibilidad, integridad, confiabilidad en el servicio recibido.

Fuente: Elaboración propia basada en Druker

De los resultados obtenidos se puede afirmar que los aspectos claves de diferenciación en el servicio prestado por la Curaduría urbana cumplen completamente con lo manifestado en la teoría de Druker, lo que indica que la investigación es apropiada con el tema planteado. Como conclusión se hace absolutamente necesario actuar sobre los aspectos que tuvieron más baja calificación en la encuesta de satisfacción, teniendo en cuenta que esto puede alterar de manera negativa la satisfacción de los clientes que frecuentan la Curaduría Urbana, por ello en el siguiente capítulo se ejecutará un plan de intervención a estas debilidades halladas por los clientes.

7. PLAN DE INTERVENCIÓN

Este capítulo describe un plan de intervención orientado a dar soluciones de mejora a los aspectos claves identificados en los capítulos anteriores (resultados de la encuesta de satisfacción) que manifestaron los clientes de la Curaduría Urbana como debilidades del servicio.

En consecuencia de lo anterior, una primera reflexión al interior de las organizaciones es saber que se quiere conseguir con la aplicación de mejoras internas, si es en función de un cambio sustancial a su estructura de servicio en consecución con los objetivos estratégicos o si simplemente es una herramienta momentánea de solución, ya que esto puede determinar si el plan de intervención garantiza tendencia a la mejora continua en el proceso y en la satisfacción del cliente.

Es allí cuando se debe tener en cuenta si la organización está trabajando en función de la calidad, si esta está contemplada como estrategia de competitividad y posicionamiento, y si está brindando la sincronía en todas las actividades de la Curaduría Urbana en pro de la satisfacción del cliente. Para Triquell “la definición de una atención de calidad de acuerdo con los nuevos principios de la mejora continua de la calidad abarca los siguientes aspectos: reducir variabilidad, satisfacer las necesidades de los clientes, mejorar permanentemente, y cambiar la cultura de la organización, para conseguir los niveles más altos de calidad con los recursos disponibles”¹⁸

Comprendida esta definición de calidad y los beneficios que trae para las organizaciones, se observó en el marco teórico de esta investigación que la mejora continua se define como el proceso por el cual las organizaciones buscan mantener y mejorar la competitividad, la rentabilidad, la innovación, la tecnología, la competencia global, la participación y creatividad de sus colaboradores y abarcar cada vez más y mejor todas las dimensiones percibidas por el cliente, satisfacer sus necesidades y apuntar a cumplir con sus expectativas, lo que dará como resultado posicionamiento en el mercado y reconocimiento en el medio en el cual se esté participando.

Por esta razón las organizaciones que prestan servicios deben trabajar con enfoque en el cliente, lo que significa que la estructura debe cumplir con los requisitos legales y reglamentarios necesarios, así como con los que el cliente exija para la entrega de su producto final y que satisfagan su necesidad tendiendo al alcance de sus

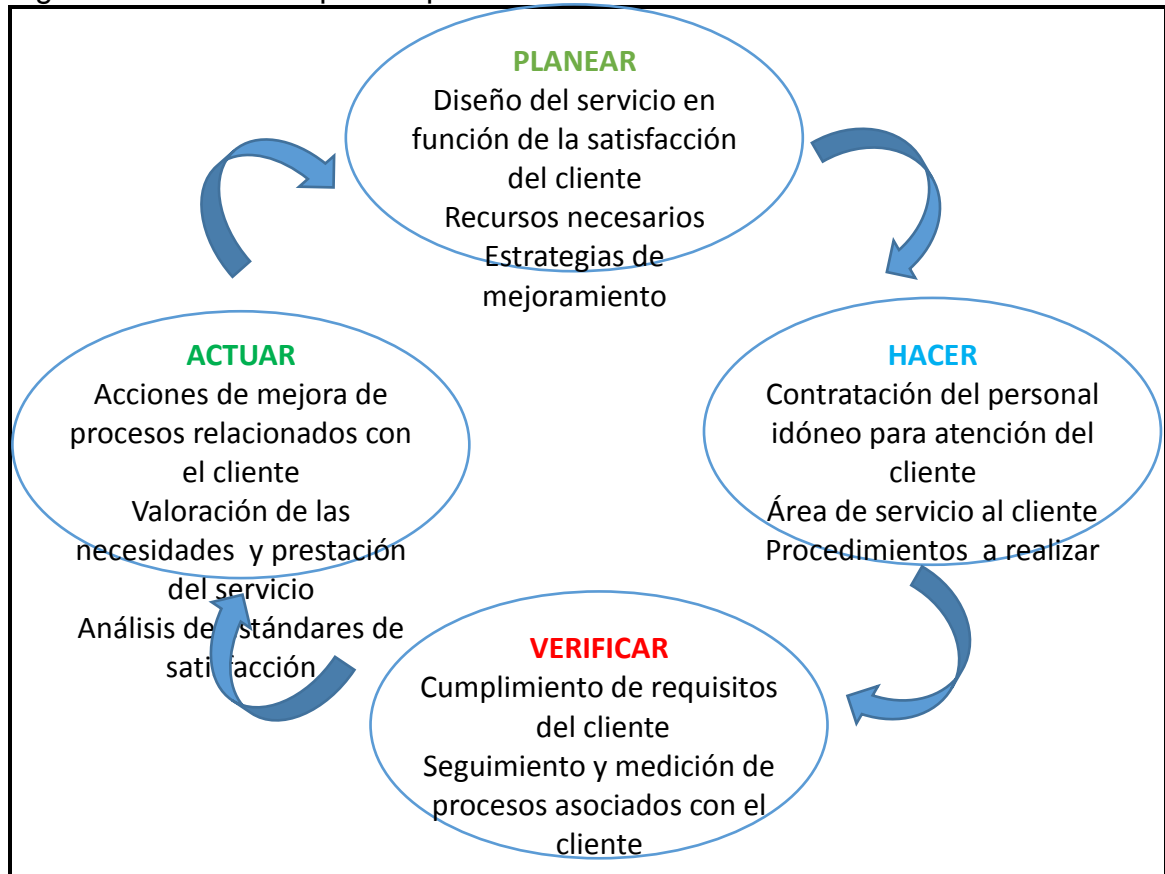
¹⁸ TRIQUELL LL. Els canvis a l'Hospital General d'Igualada aplicant els principis de la millora continua. *Revista del Consorci Hospitalari de Catalunya*. Citado por: ARCELAY, Andoni, et al. Adaptación de un modelo de gestión de calidad total al sector sanitario. *Rev Calidad Asistencial*, 2000, vol. 115, p. 184-91.

Tomado de: <http://www.calidadasistencial.es/images/gestion/biblioteca/51.pdf>

expectativas, este esquema es el que permitirá que los planes de mejora que se realicen al interior consigan el efecto esperado.

En la figura 6 se observa el enfoque al cliente dentro de un proceso de servicio partiendo de la descripción del ciclo Deming

Figura 6. Ciclo PHVA para el proceso de servicio en la Curaduría Urbana



Fuente: Elaboración propia basada en Deming

Partiendo de este modelo de proceso enfocado en el cliente y apoyados en la norma de calidad NTC ISO 9001:2015 como herramienta de mejoramiento, esta investigación incluirá la revisión de los numerales relacionados con el cliente para determinar que la mejora propuesta a través del plan de intervención es consecuente con lo dispuesto por la norma de calidad, que a su vez brinda beneficios a las organizaciones. Dearing J (2007) en su artículo cuales son los beneficios de ISO 9001 “plantea que implementar la norma en mención genera los siguientes beneficios:

- Proporciona disciplina la interior del sistema en donde se esté implementando.

- Contiene las bases de un buen sistema de gestión de la calidad, al facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, así como también la capacidad para satisfacer a estos. Garantiza que se tiene talento humano, edificios, equipos, servicios capaces para cumplir con los requisitos de los clientes. Y que permite identificar problemas para corregirlos y prevenirlos.
- También se constituye en un programa de marketing con impacto al nivel mundial, al constituirse en un referente internacional utilizado en más de 150 países”¹⁹

Con esta premisa, en el siguiente cuadro se realizará un comparativo de requisitos asociados con el cliente dentro del marco de la investigación, algunos numerales de la norma NTC ISO 9001:2015 asociados al cliente y lo planteado en la figura 6 Ciclo PHVA para el proceso de servicio en la Curaduría Urbana, con el ánimo de contextualizar el cumplimiento de requisitos hacia el proceso de mejora.

Cuadro 5. Comparativo de requisitos asociados al cliente

CICLO DEMING SERVICIO AL CLIENTE CURADURÍA	NUMERALES DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015 QUE RELACIONAN EL SERVICIO AL CLIENTE		SERVICIO AL CLIENTE DE LA CURADURÍA URBANA DENTRO DEL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN
<p>PLANEAR Diseño del servicio en función de la satisfacción del cliente Recursos necesarios Estrategias de mejoramiento</p>	<p>4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</p>	<p>Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar: a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad; b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes²⁰</p>	<p>Los clientes de la Curaduría Urbana se consideran como parte esencial de las partes interesadas ya que la calidad del servicio está estrechamente relacionado con el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios vigentes aplicados a los proyectos presentados, adicionalmente teniendo en cuenta los requisitos de los mismos sobre el trámite, atención y entrega del producto final como comprensión de sus necesidades al tramitar ante la Curaduría.</p>

¹⁹ DEARING Jack, ISO 9001: Could it Be Better, Quality Progress. Citado por: HERRERA, Tomás José Fontalvo; SCHMALBACH, Juan Carlos Vergara. *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. Eumed. net, 2010. P. 12. Tomado de http://managementensalud.com.ar/ebooks/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicios_ISO9001-2008.pdf

²⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC ISO 9001:2015*. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015. P. 2.

Cuadro 5. (Continuación)

CICLO DEMING SERVICIO AL CLIENTE DE CURADURÍA	NUMERALES DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015 QUE RELACIONAN EL SERVICIO AL CLIENTE	SERVICIO AL CLIENTE DE LA CURADURÍA URBANA DENTRO DEL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN	
PLANEAR Diseño del servicio en función de la satisfacción del cliente Recursos necesarios Estrategias de mejoramiento	5.1.2 Enfoque al cliente	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que: a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; b) Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente; c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente ²¹	Desde las direcciones técnicas de la Curaduría Urbana se ejerce control de aplicación de norma a los proyectos presentados, allí se evalúa la calidad de estudio de cada profesional que es responsable de estudio dentro de la curaduría, por lo que los filtros brindan confianza sobre los aspectos legales y reglamentarios, por otro lado los requisitos de los clientes se controlan desde las áreas de gestión las cuales miden, hacen seguimiento y proponen mejoras a los aspectos relacionados con el cliente directamente.
	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que: a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo: 1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable; 2) aquellos considerados necesarios por la organización; b) la organización debe cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece ²²	Dentro de la Curaduría Urbana se tienen definidas políticas internas de cumplimiento con respecto de los aspectos relacionados con los clientes, lo que tiene que ver con entregas oportunas, diligencia y agilidad en el proceso interno, comunicación directa con los clientes etc.

²¹ Ibid., p. 4.

²² Ibid., p. 12.

Cuadro 5. (Continuación)

CICLO DEMING SERVICIO AL CLIENTE DE CURADURÍA	NUMERALES DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015 QUE RELACIONAN EL SERVICIO AL CLIENTE		SERVICIO AL CLIENTE DE LA CURADURÍA URBANA DENTRO DEL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN
<p>HACER</p> <p>Contratación del personal idóneo para atención del cliente</p> <p>Área de servicio al cliente</p> <p>Procedimientos a realizar</p>	<p>8.2.1 Comunicación con el cliente</p>	<p>La comunicación con el cliente debe incluir:</p> <p>a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;</p> <p>b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;</p> <p>c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo quejas de los clientes;</p> <p>d) manipular o controlar la propiedad del cliente;</p> <p>e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente²³.</p>	<p>En el esquema de servicio de la Curaduría Urbana se atiende público en general, se tienen previstos los medios tecnológicos de comunicación y las personas que integran el área de servicio al cliente las cuales controlan y capacitan al personal en atención y principios de calidad enfocados en el servicio al cliente.</p>
	<p>8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos</p>	<p>La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.</p> <p>Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.</p> <p>NOTA: La propiedad de un cliente o de un proveedor externo puede incluir materiales, componentes, herramientas y equipos, instalaciones, propiedad intelectual y datos personales.²⁴</p>	<p>Toda documentación que el cliente radica en la Curaduría Urbana se trata con el mayor y mejor cuidado en cuanto a preservación, conservación y almacenamiento; adicionalmente se salvaguarda la propiedad de autor ya que los proyectos tienden a llevar diferentes diseños los cuales se deben respetar.</p> <p>En cuanto al prestado de esta documentación para consultas (por ser documentos públicos) se realiza a través de planillas de control, control de foliación, no se permiten reproducciones de documentación técnica y no se presta ningún tipo de documento para sacarlo de las instalaciones de la Curaduría.</p>

²³ Ibid., p. 12.

²⁴ Ibid., p. 17-18.

Cuadro 5. (Continuación)

CICLO DEMING SERVICIO AL CLIENTE DE CURADURIA	NUMERALES DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015 QUE RELACIONAN EL SERVICIO AL CLIENTE		SERVICIO AL CLIENTE DE LA CURADURÍA URBANA DENTRO DEL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN
<p>VERIFICAR Cumplimiento de requisitos del cliente Seguimiento y medición de procesos asociados con el cliente</p>	<p>9.1.2 Satisfacción del cliente</p>	<p>La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información. NOTA. Los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden incluir las encuestas al cliente, la retroalimentación del cliente sobre los productos y servicios entregados, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales²⁵</p>	<p>El área de servicio al cliente de la Curaduría Urbana se encarga de realizar encuestas de satisfacción a los clientes que han obtenido algún tipo de acto administrativo, estas se tabulan y los resultados van a un comité estratégico para tomar decisiones que mejoren los aspectos necesarios; de la misma manera el área maneja y controla las quejas y reclamaciones de los clientes, las que se investigan, se responden y a las cuales se les realiza un seguimiento para ver lo efectiva de la acción de mejora propuesta, con el ánimo de corroborar si se eliminó la causa raíz del problema y mejorar el proceso interno. La retroalimentación de las mismas se extienden al personal de la Curaduría y el acompañamiento al cliente está determinado por una serie de actividades que permiten evaluar su satisfacción nuevamente.</p>
<p>ACTUAR Acciones de mejora de procesos relacionados con el cliente Valoración de las necesidades y prestación del servicio Análisis de estándares de satisfacción</p>	<p>10.1 Generalidades</p>	<p>La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. Estas deben incluir: a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras; b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados; c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad. NOTA: Los ejemplos de mejora pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización.²⁶</p>	<p>A partir de la evaluación del área de servicio al cliente en comité con la alta dirección se toman decisiones basadas en la mejora continua para proponer nuevas estrategias que permitan atrapar más clientes y llenar sus expectativas. En una empresa de servicios como la Curaduría Urbana uno de los procesos más importantes y en la que gira su entorno y contexto es en el cliente, por lo mismo se debe trabajar más y mejor en la búsqueda de innovación al servicio prestado.</p>

Fuente: Elaboración propia del autor basado en la NTC ISO 9001:2015

²⁵ Ibid., p. 20

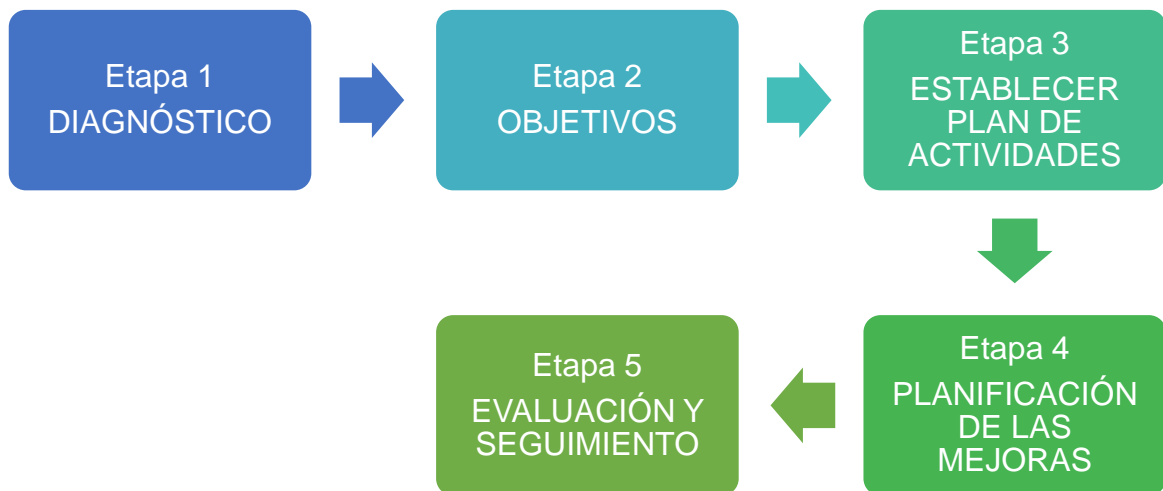
²⁶ Ibid., p. 22

Como resultado del análisis de comparación de requisitos asociados con el cliente del cuadro anterior, es acertado plantear que la curaduría Urbana está trabajando bajo los principios y requisitos mínimos de la calidad en el servicio y en la satisfacción del cliente, por lo tanto se considera apropiado aplicar el plan de intervención ya que se tiene las bases suficientes para seguir, medir y controlar la mejora de los aspectos claves manifestados por los clientes como debilidades del servicio, lo que permitirá seguir apuntando a la mejora continua de la gestión.

6.1 METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA CREACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

En la siguiente figura se describirá la metodología empleada para el desarrollo del plan de intervención:

Figura 7. Metodología para crear el plan de intervención



Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Etapa 1: Diagnóstico.

El plan de intervención para la mejora se aplicó al proceso de estudio técnico ya que se analizó que los tres aspectos que los clientes percibieron como debilidades en sus niveles de satisfacción son asociados a esta área directamente de acuerdo con los resultados de la encuesta desarrollada en el capítulo 4 de esta investigación, allí se evidenció que temas como tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia, procesos internos asociados a la expedición de la licencia y atención y asesoría del área técnica; son aspectos claves para mantener el nivel de competitividad y posicionamiento en el medio, además de confianza y fidelización de los clientes.

6.1.2 Etapa 2: Objetivos.

Según los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción a los clientes de la Curaduría Urbana, se definieron los objetivos de mejora que se deben aplicar a cada aspecto débil de la gestión, el control se ejercerá por medio de indicadores que demostrarán el cumplimiento gradual de los mismos. Como primera medida se dieron metas de cumplimiento para dos meses, esto permitirá analizar si las actividades aplicadas como posibles soluciones son las correctas para mejorar progresivamente el aspecto y convertirlo de debilidad a fortaleza interna; de lo contrario se deberá intervenir nuevamente con otras estrategias, objetivos y actividades.

6.1.3 Etapa 3: Plan de actividades.

De acuerdo al diagnóstico y al análisis realizado, se establece el plan de actividades para dar cumplimiento a los requisitos del cliente y del proceso de mejora interna, por lo tanto las actividades se programaron de acuerdo con el aspecto a mejorar de manera consecuente con el proceso de estudio técnico, a cada actividad se le dio un tiempo y responsables para que se cumpla con la meta esperada.

6.1.4 Etapa 4: Planificación de las mejoras.

La planificación de las mejoras se fundamentó en acciones correctivas las cuales plantean el problema, analizan las causas y proponen acciones de mejoramiento (actividades) que atacan la causa raíz del problema, además de eso es fácil llevar un seguimiento del cumplimiento de cada actividad de acuerdo con los tiempos planificados, de esta manera en el seguimiento periódico se verá reflejada la mejora gradual del aspecto y quedará referenciado para que no se vuelva a presentar como una medida preventiva en el mismo contexto.

6.1.5 Etapa 5: Evaluación y seguimiento

Esta etapa está basada directamente en los indicadores de gestión en concordancia con el cumplimiento de los objetivos proyectados dentro del plan, la optimización de las actividades y el mejoramiento del área de estudio técnico; por tratarse de un proceso misional en la Curaduría Urbana las acciones de mejora que brinden el resultado esperado se incluirán en los procedimientos como políticas establecidas, con el fin de que sea aplicado e implementado directamente al proceso y así mismo a la gestión del Curador Urbano.

6.2 PLAN DE INTERVENCIÓN

En el Anexo C. Plan de intervención se propusieron actividades a realizar para alcanzar el logro de los objetivos propuestos, para la medición del cumplimiento de estos objetivos se formuló un conjunto de indicadores al proceso intervenido que fue el estudio técnico.

Este plan de intervención de actividades a los aspectos considerados como débiles en la prestación del servicio de la Curaduría Urbana se realizó en los meses de junio a agosto de 2016, como resultado se obtuvo una mejora gradual en cuanto a la agilidad del procedimiento, aunque en la disminución de los tiempos de estudio en el porcentaje que se planificó no se llegó al cumplimiento esperado. No obstante, el grado de satisfacción de los clientes aumentó en una proporción importante, lo que significó una mejora para el proceso y para la Curaduría Urbana.

En conclusión, el plan de intervención logro en un 65% el objetivo para lo que fue creado y desarrollado, lo que sugiere continuar con la aplicación de herramientas de mejora a la prestación del servicio de la Curaduría Urbana en Bogotá.

Ahora bien, basados en el desarrollo y resultados de toda esta investigación, se propone realizar un plan de mejoramiento al servicio, enfocado en los principios de la calidad y la importancia del cliente como determinante en el posicionamiento y reconocimiento de la organización en el medio.

7. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA CURADURÍA URBANA DE BOGOTÁ

De acuerdo con los resultados del capítulo anterior, el plan de intervención logró un porcentaje significativo de mejora en el proceso de estudio técnico, pauta que permitirá continuar con el proceso de perfeccionamiento de la calidad del servicio de la Curaduría Urbana.

Para la aplicación de modelos de mejora a las organizaciones es necesario comprender que de acuerdo a como se maneje, enfoque y dirija su propósito, se obtendrán los resultados esperados en el corto y largo plazo, o como se haya planificado, lo que también depende de la manera de cómo se gestione el potenciamiento de las competencias del personal, más aún cuando la empresa es del sector servicios.

Luego, para que los planes de mejoramiento tengan éxito en su aplicación a la organización, existe otro actor que para el caso de la investigación es quien evalúa si la mejora es la correcta o no, si es satisfactorio o no, el cliente.

Por tal razón, en este capítulo se realizará el plan de mejoramiento de la calidad en el servicio de atención al cliente en una Curaduría Urbana de Bogotá, teniendo como soporte los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico en el que se trabajó en los capítulos anteriores.

7.1 PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUÚO

Se define como la descripción consolidada de actividades medidas y controladas, encaminadas hacia el mejoramiento y perfeccionamiento de los procesos internos de una organización, con la ayuda de las personas que participan de los mismos.

7.2 FASES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación se describen los pasos que se deben seguir para la elaboración del plan de mejoras:

7.2.1 Identificar el área de la mejora.

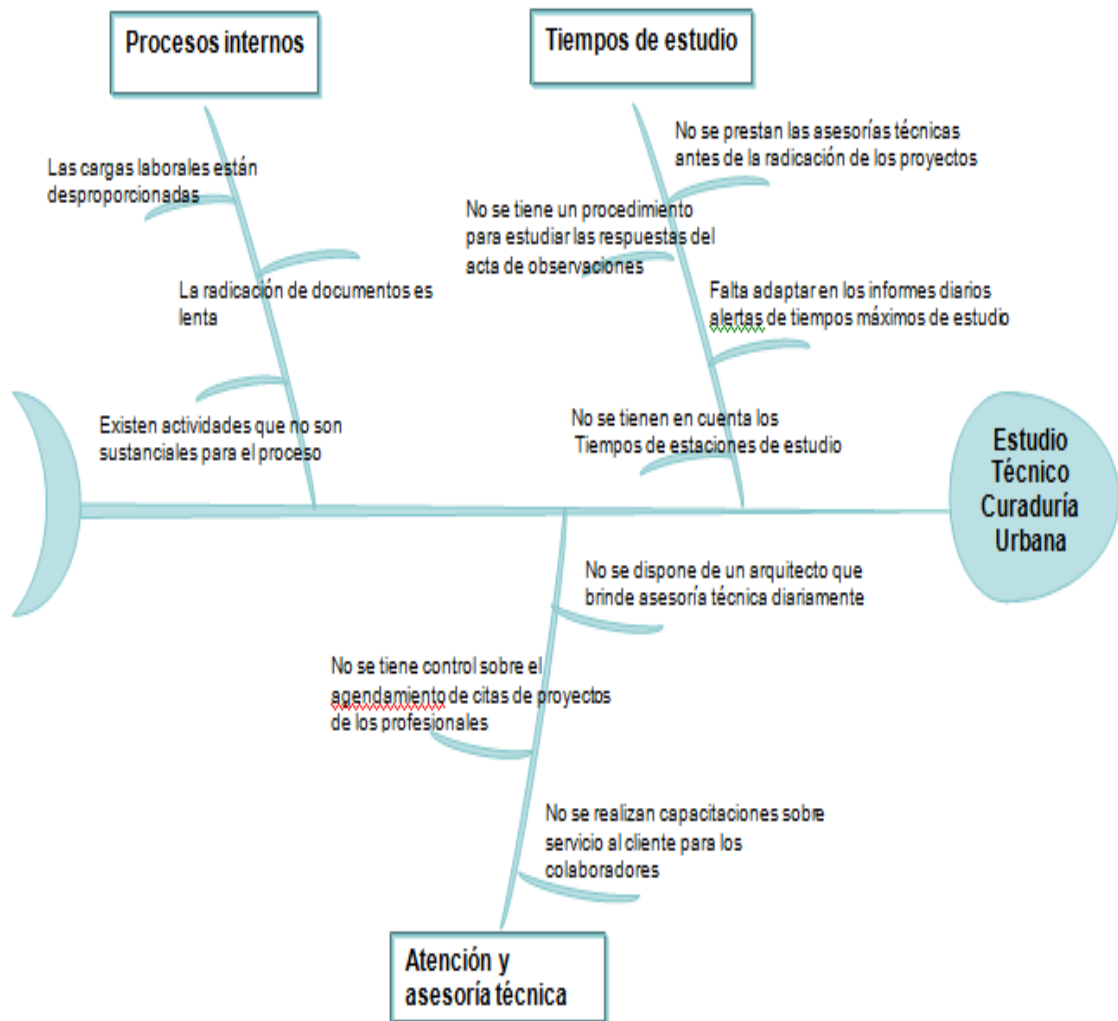
Con los resultados de las herramientas de recolección de datos trabajadas en los capítulos anteriores (resultados de las encuestas de satisfacción y tabulación de las quejas); se identificaron los aspectos claves que se perciben como debilidades en la satisfacción del cliente, a partir de estos se realizó un plan de intervención inmediato, con el ánimo de brindar soluciones efectivas y oportunas al tratamiento de cada uno de los aspectos, todo esto se aplicó al proceso de estudio técnico, proceso misional de la Curaduría Urbana, en el que participan Arquitectos,

Ingenieros Civiles, Abogados y Coordinadores técnicos, responsables de tiempos de estudio, procedimientos asociados con la expedición de la licencia y atención directa al público.

7.2.2 Detectar las principales causas del problema.

Identificada el área a mejorar, el siguiente paso es determinar las causas que originan que el proceso de estudio técnico esté fallando, a fin de entender mejor el problema y plantear las acciones de mejora correspondientes, en la Figura 8. Se describen las causas raíz de cada aspecto a mejorar.

Figura 8. Diagrama causa-efecto



Fuente: Elaboración propia del autor

7.2.3 Formular el objetivo.

Con el análisis de resultados de esta investigación se identificaron los factores débiles de la prestación del servicio hallados en el proceso de estudio técnico, cada aspecto se intervino con una acción correctiva, adicionalmente, a estos aspectos se les realizó un estudio más profundo de las causas raíz del problema, con el ánimo de asegurar la mejora efectiva del proceso; por esta razón el objetivo del plan de mejoramiento será: “Diseñar un plan de mejoramiento de la calidad en el servicio de atención al cliente en una Curaduría Urbana de Bogotá, enfocado en el proceso del área técnica”

7.2.4 Seleccionar las acciones de mejora.

El siguiente paso es proponer y seleccionar todas las posibles alternativas de mejora a los problemas identificados en los pasos anteriores.

En este punto es necesario referenciar la teoría de Druker sobre la comparación de expectativas enfocadas en la satisfacción del cliente, esto con el fin de aplicar un plan de mejoramiento detallado a cada aspecto del cual los clientes manifestaron inconformidad. En el

se observa la priorización de aspectos para aplicar mejoras, determinando en cuál de ellos se debe actuar más rápidamente.

Cuadro 6. Priorización de aspectos para aplicar mejoras

PRIORIDAD	SEGÚN DRUKER	FUNDAMENTO	PROBLEMA IDENTIFICADO EN EL PROCESO DE ESTUDIO TÉCNICO
1	INTERACCIÓN HUMANA	Relación entre el cliente y la organización	*Atención y asesoría del área técnica
2	CAPACIDAD DE RESPUESTA	Cumplimiento de tiempos de entrega, compromiso con el cliente	*Tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia
3	INTANGIBILIDAD	Capacidad de producción del servicio en su totalidad	*Procesos internos asociados a la expedición de la licencia

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de mejoras a esta priorización de aspectos depende directamente de las causas raíz identificadas en el paso 7.2.2 principales causas del problema, por esta razón se detallaran más adelante dentro de cada plan de mejoramiento.

7.2.5 Seguimiento al plan de mejora.

El seguimiento a los planes de mejora se realizará a través de indicadores de gestión y controles de las actividades en los plazos establecidos, con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos

7.2.6 Propuestas de plan de mejoramiento

Las propuestas de los planes de mejoramiento están basados en la identificación de los aspectos tomados como críticos dentro del marco de esta investigación, resultado de algunas herramientas de recolección de datos. En estos planes se plantean soluciones al proceso de estudio técnico con el ánimo de mejorar la calidad de la atención de la Curaduría Urbana de Bogotá.

8. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del trabajo de investigación, plan de mejoramiento en la calidad del servicio prestado por una Curaduría Urbana en Bogotá, se puede concluir que:

- Según los clientes encuestados (cuadro 2) existen distintas variables que pueden determinar la calidad del servicio, entre las que se destacan: aplicación de la norma, profesionales técnicos expertos, consultas de norma, tiempos de estudio, agilidad en el proceso, atención del personal, tramitología, horarios de atención, medios tecnológicos de comunicación, conceptos de uso y norma entre otros.
- A partir de los resultados consolidados dentro de la investigación la mayoría de los clientes se sienten satisfechos con aspectos como trato del personal hacia los usuarios o cliente, horarios de atención, página web, conceptos de uso y norma, claridad en la información sobre los trámites ante Curaduría Urbana, percepción frente a los servicios prestados en esta Curaduría Urbana comparada con las otras Curadurías de Bogotá, aplicación de la norma a los proyectos presentados.
- Los clientes dan mayor nivel de importancia a aspectos como atención y asesoría del área técnica, tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia y procesos internos asociados a la expedición de la licencia, por lo tanto las manifestaciones de inconformismo son centradas sobre los mismos, debido a que sienten que sus expectativas no siempre se cumplen, lo que se considera como negativo en evaluación del servicio
- El área de estudio identificada para aplicar la mejora propuesta, según los resultados de las encuestas de satisfacción fue el proceso de estudio técnico, teniendo en cuenta que este es el proceso más importante dentro de la Curaduría Urbana determinante del estudio y la expedición de las licencias urbanísticas, además porque los aspectos débiles se identificaron allí.
- Los comités de revisión de cumplimientos de metas y objetivos de los procesos de servicio al cliente deben realizarse mensualmente.
- Los tres aspectos identificados como debilidades del servicio se atacaron a través de un plan de intervención con acciones de mejora correctivas que fueron efectivas en su aplicación

En general, se concluye que el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio realizado por la Curaduría Urbana es bueno, aunque hay evidentes oportunidades de mejoramiento principalmente en lo relacionado con el control de términos, la

atención del área de estudio técnico y los procesos asociados a la expedición de la licencia, situación que fue prioridad para el diseño de los planes de mejora objetivo fundamental de esta investigación, con el propósito de cambiar la percepción de la ciudadanía de la atención y servicio de los servidores públicos, de mejorar el nivel competitivo en el medio y de ser reconocidos como los mejores y más confiables en el proceso de expedición de licencia en la ciudad de Bogotá.

9. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados se recomienda:

- Realizar encuestas de satisfacción con mayor periodicidad con el ánimo de identificar debilidades o inconformidades a tiempo para dar solución pronta y efectiva.
- Realizar evaluación del grado de satisfacción de los colaboradores con el fin de mantener un clima organizacional que permita brindar un servicio de calidad, por tratarse de una empresa de servicios.
- Innovar y mejorar algunos de los procedimientos asociados a la atención del cliente.
- Sistematizar controles de tiempos que permitan identificar con premura las posibles desviaciones e incumplimiento de los requisitos legales reglamentarios y de los clientes.
- Manejar planes de choque efectivos que garanticen cumplimiento de los tiempos de estudio.
- Hacer seguimiento a las solicitudes de los clientes, así como de sus quejas y reclamaciones, para garantizar canales de comunicación claros, directos, oportunos y efectivos como estrategia de recuperar la confianza de los mismos y mantener el control de la gestión interna.
- Realizar lluvia de ideas con los colaboradores, como método de participación en la mejora continua de la organización.
- Realizar un plan de capacitación a los colaboradores sobre la importancia de la calidad del servicio en una organización.
- Proporcionar los medios necesarios para que el área de servicio al cliente pueda realizar todas las mejoras requeridas de manera ágil y efectiva.
- La alta dirección debe apoyar, dar las facilidades necesarias y el seguimiento adecuado a los procesos, realizar modificaciones e innovaciones para mejorar continuamente la calidad del servicio de la Curaduría Urbana.

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR-MORALES, J.E. y VARGAS-MENDOZA, J. E. (2010) Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Tomado de: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/servicio_al_cliente.pdf

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 388. (24, julio, 1997), Por la cual se modifica la Ley 9ª de 1989, y la Ley 3ª de 1991 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1997.no. 43091. P. 1-49

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto-Ley 2150. (6, diciembre, 1995), Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1995.no. 42137. P. 1-41

CURADURÍA URBANA (Bogotá). Procedimiento de estudio técnico

DEARING Jack, ISO 9001: Could it Be Better, Quality Progress. Citado por: HERRERA, Tomás José Fontalvo; SCHMALBACH, Juan Carlos Vergara. *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. Eumed. net, 2010. P. 12. Tomado de http://managementensalud.com.ar/ebooks/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicios_ISO9001-2008.pdf

DRUKER, P. *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana. Citado por DUQUE OLIVA, Edison Jair. Del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2005, vol. 15, no 25, p. 64-80.

GRUTTER, A.W; FIELD, J.M. Y FAULL, N.H.B : "Work Team Performance Over Time: Three Case Studies of South African Manufacturers, *Journal of Operations Management* 20 (5). P. 641-657. Citado por: MARIN-GARCIA, Juan A.; SABATER, Julio J. García. Los sistemas de sugerencias en empresas industriales: resultados en una empresa cárnica. En *X Congreso de Ingeniería de Organización*. 2006 Tomado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/gestion_empresa/000063_final.pdf

GUERRERO, Rubio German; RODRIGUEZ, Barrero Mario Samuel; URIBE, Macias Mario. Análisis de la percepción de los clientes respecto de la calidad del servicio recibido por parte del personal que atiende en las grandes superficies de la ciudad de Ibagué. En: Dimens. Empres. – Vol.10 N°2, Julio-Diciembre de 2012, P. 21-31

HARRINGTON H. J., “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. En: DEMING, W. Edwards. 40. mejora continua. *Temas de actualización, administración de la innovación tecnológica*, p. 72

HOROVITZ, J. Diferenciación a través del Servicio al Cliente, citado por LÓPEZ, J. Refugio Lara. La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, 2002, no 19, p. 1. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401905>

_____. *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana. Citado por DUQUE OLIVA, Edison Jair. Del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2005, vol. 15, no 25, p. 64-80. Tomado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MDL/AC/AM/AF/Revision.pdf

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. (ICONTEC). Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC ISO 9001:2015. Bogotá D.C.: El Instituto, 2015. P. 2.

ISHIKAWA, K ¿qué es control total de la calidad? Citado por DUQUE OLIVA, Edison Jair. Del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2005, vol. 15, no 25, p. 64-80. Tomado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MDL/AC/AM/AF/Revision.pdf

LIRA MEJÍA, M. C. ¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente?. México: Registro de la Cámara nacional de la industria, 2009. Primera edición. p. 11. Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/libro/C%C3%B3mo%20mejorar%20el%20servicio%20al%20cliente.pdf>

LORA MARKEN, José y BAPTISTE LIÉVANO Daniel. Las Curadurías Urbanas Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de derecho. 34 p.

LOVELOCK, C.H. *Services Marketing*. Series in Marketing. New Jersey: Prentice Hall. Citado por DUQUE OLIVA, Edison Jair. Del servicio y sus modelos de

medición. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2005, vol. 15, no 25, p. 64-80. Tomado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MDL/AC/AM/AF/Revision.pdf

OLIVER, R. A. (1993). Conceptual model of service quality and service satisfaction. Compatible goals, different concepts. *Advances in Services Marketing and Management*. Citado por: GUERRERO, Germán Rubio; BARRERO, Mario Samuel Rodríguez; MACÍAS, Mario Enrique Uribe. Análisis de la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio recibido por parte del personal que atiende en las grandes superficies de la ciudad de Ibagué. *Dimension empresarial*, 2012, vol. 10, no 2, p. 21-31..

SPENCER, B.A. "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation". En: GRIJALVO, Mercedes; ROMO, Carmen Martín; PRIDA, Bernardo. La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (versión 2000). *Dirección y organización*, 2002, no 28.

TERZIOVSKI, M. y SOHAL, A. S. "The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms". En: MARÍN GARCIA, Juan A.; PARDO DE VAL Manuela y BONAVIA Tomas. Sobre La Mejora Continua con Innovación Incremental. *En economía Industrial*, 2008. Ejemplar 368, pág. 155-167.

TRIQUELL LL. Els canvis a l'Hospital General d'Igualada aplicant els principis de la millora continua. *Revista del Consorci Hospitalari de Catalunya*. Citado por: ARCELAY, Andoni, et al. Adaptación de un modelo de gestión de calidad total al sector sanitario. *Rev Calidad Asistencial*, 2000, vol. 115, p. 184-91.

ANEXOS

ANEXO A. RESULTADOS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EXPERTOS

En este anexo se presentan los resultados de la encuesta realizada a los expertos en Curaduría Urbana.

N°	VARIABLES	FRECUCENCIA					total calif exp	porcent aje
		EXPERTOS EN EL TEMA DE CURADURÍAS						
		arqu. 1	ing. 1	abo. 1	cliente 1	cliente 2		
1	Centro de copiado	1	2	1	1	1	6	2,17%
2	Cafetería	1	1	1	1	2	6	2,17%
3	Parqueaderos	2	2	1	2	2	9	3,25%
4	Capacitaciones normativas externas	1	1	2	3	2	9	3,25%
5	Página Web	3	3	2	2	1	11	3,97%
6	Instalaciones cómodas	2	2	3	4	3	14	5,05%
7	Posición geográfica de la CU	2	3	3	4	2	14	5,05%
8	Horarios de atención	4	3	4	3	3	17	6,14%
9	Medios tecnológicos de comunicación	3	4	3	4	3	17	6,14%
10	Conceptos de uso y norma	4	3	4	3	3	17	6,14%
11	Tramitología	3	4	5	3	4	19	6,86%
12	Agilidad en el proceso	4	4	3	5	4	20	7,22%
13	Atención del personal	4	5	4	4	3	20	7,22%
14	Consultas de norma	5	5	4	5	5	24	8,66%
15	Tiempos de estudio	4	5	5	5	5	24	8,66%
16	Aplicación de la norma	5	5	5	5	5	25	9,03%
17	Profesionales Técnicos expertos	5	5	5	5	5	25	9,03%
Total		53	57	55	59	53	277	100,0 %

ANEXO B. RESULTADO ENCUESTA APLICADA A CLIENTES CURADURÍA URBANA

En este anexo se presentan los resultados ponderados por pregunta de la encuesta realizada a una muestra de 200 clientes de la Curaduría Urbana.

CLIENTES	1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?	2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?	3. ¿Considera que los horarios de atención son?	4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?	5. ¿Cómo considera el servicio de la página web?	6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?	7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?	8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?	9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?	10. ¿los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?	11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?
1	2	4	2	2	5	5	4	5	3	2	3
2	3	4	2	1	5	4	5	5	5	3	4
3	2	3	3	3	5	4	4	3	5	3	4
4	2	4	1	2	3	4	5	3	3	2	4
5	2	4	3	2	4	4	4	3	3	1	3
6	3	4	2	2	3	5	4	2	2	2	3
7	4	4	4	2	4	5	5	3	3	3	3
8	2	5	3	2	4	4	2	3	3	1	3
9	1	5	2	2	3	4	3	3	4	3	5
10	2	3	4	1	4	4	4	4	4	3	5
11	2	4	3	1	5	5	3	4	3	4	4
12	1	3	4	3	5	5	5	3	3	3	5
13	1	4	3	2	5	4	4	3	3	2	4
14	2	4	2	1	2	3	3	2	3	1	2
15	2	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4
16	2	3	4	2	3	4	5	4	4	2	4
17	3	4	3	2	4	4	4	3	3	1	5

18	2	4	3	1	2	3	3	3	4	3	5
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

CLIENTES	1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?	2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?	3. ¿Considera que los horarios de atención son?	4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?	5. ¿Cómo considera a el servicio de la página web?	6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?	7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?	8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?	9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?	10. ¿los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?	11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?
19	3	4	3	2	4	4	4	4	5	3	4
20	2	4	4	3	3	4	5	5	4	3	5
21	1	3	5	2	3	4	5	4	4	2	4
22	1	2	4	2	4	4	5	4	5	2	2
23	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4
24	2	4	5	1	3	4	4	3	3	1	5
25	2	3	4	2	4	5	4	3	4	2	4
26	2	3	5	2	3	2	5	4	2	2	3
27	1	3	4	3	3	5	5	4	3	3	4
28	2	4	3	3	5	3	4	3	4	2	4
29	1	5	2	3	4	5	4	4	5	2	5
30	2	4	4	2	5	4	5	5	4	3	5
31	2	5	4	3	2	3	5	3	3	3	3
32	2	4	2	3	4	4	4	3	5	2	4
33	2	4	4	2	5	3	5	2	2	2	3
34	1	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
35	3	4	5	3	4	4	5	5	3	2	4
36	3	5	4	2	5	4	5	5	3	2	3
37	2	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3
38	1	6	4	3	4	2	4	5	4	4	4
39	2	5	3	2	3	4	5	2	2	2	3

40	1	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
41	2	3	3	2	4	4	5	4	4	3	4
42	2	4	5	4	3	4	4	5	4	3	5
CLIENTES	1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?	2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?	3. ¿Considera que los horarios de atención son?	4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?	5. ¿Cómo considera el servicio de la página web?	6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?	7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?	8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?	9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?	10. ¿Los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?	11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?
43	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4
44	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5
45	2	3	3	2	3	5	4	3	2	1	3
46	3	5	4	4	5	5	5	5	5	2	5
47	2	5	4	3	5	3	4	2	2	3	3
48	1	4	5	1	3	2	4	2	2	2	3
49	3	4	4	1	4	4	4	3	4	3	4
50	3	3	3	3	4	5	3	3	3	2	5
51	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
52	2	5	4	3	4	5	4	5	4	2	5
53	3	5	4	3	3	3	4	3	3	2	4
54	2	4	3	2	4	4	5	4	4	3	5
55	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3
56	2	5	3	3	3	5	5	3	3	2	3
57	2	5	4	4	5	4	5	3	4	2	4
58	1	2	4	2	4	4	4	3	3	1	5
59	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4
60	3	4	4	2	4	4	4	4	3	1	3
61	3	4	2	3	3	3	5	4	3	2	4
62	2	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5

63	2	3	3	2	5	3	4	3	3	2	4
64	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4
65	2	3	3	3	4	4	4	5	4	3	5
66	2	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5
CLIENTES	1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?	2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?	3. ¿Considera que los horarios de atención son?	4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?	5. ¿Cómo considera el servicio de la página web?	6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?	7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?	8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?	9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?	10. ¿los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?	11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?
67	4	4	4	2	4	4	5	4	4	3	4
68	3	4	4	3	3	5	4	3	3	2	5
69	2	5	5	3	5	4	5	4	3	3	4
70	2	4	5	1	5	3	5	3	3	2	4
71	2	4	4	3	4	4	4	5	4	1	5
72	1	4	2	1	3	4	5	3	2	2	3
73	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4
74	3	3	3	3	5	5	5	4	4	3	5
75	3	4	5	2	4	4	4	2	2	1	4
76	2	4	3	2	5	4	5	3	3	2	3
77	3	4	4	3	3	5	5	3	3	1	4
78	3	3	4	3	5	5	5	5	4	2	5
79	3	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4
80	2	4	5	2	5	4	4	5	4	1	5
81	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4
82	2	5	4	3	4	3	5	1	2	1	4
83	3	4	3	3	5	5	5	3	3	3	5
84	3	4	4	3	3	5	5	3	3	2	4
85	2	3	2	2	5	5	4	2	2	2	2

86	2	4	3	2	4	3	5	2	4	2	3
87	3	3	3	3	4	5	5	4	4	2	4
88	2	3	5	2	3	4	4	5	4	3	5
89	3	4	4	3	4	4	5	4	3	1	4
90	2	4	2	2	2	5	4	2	2	2	3
CLIENTES	1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?	2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?	3. ¿Considera que los horarios de atención son?	4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?	5. ¿Cómo considera el servicio de la página web?	6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?	7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?	8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?	9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?	10. ¿los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?	11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?
91	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4
92	2	3	4	1	4	3	4	5	5	2	5
93	3	5	4	3	3	5	3	3	3	3	4
94	2	3	4	2	4	4	5	4	4	2	4
95	4	4	4	1	4	4	5	5	4	2	5
96	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
97	1	5	4	3	5	4	5	3	3	2	5
98	2	3	3	4	3	4	4	5	4	3	5
99	2	3	2	2	5	4	4	3	3	2	3
100	2	4	3	1	3	5	5	3	2	3	5
101	1	4	3	3	3	5	5	4	3	2	4
102	3	4	4	2	5	4	4	3	3	3	5
103	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4
104	3	4	4	2	4	4	5	4	4	2	4
105	2	4	3	1	5	3	4	4	4	3	4
106	2	3	4	2	4	5	5	4	3	2	4
107	3	5	5	3	5	5	5	5	5	2	5
108	3	5	4	2	3	3	5	4	3	3	3

109	4	5	3	3	4	4	4	4	3	2	4
110	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4
111	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	3
112	3	3	4	2	4	4	5	4	5	3	5
113	4	5	4	2	4	4	4	4	4	3	4
114	4	2	3	3	5	4	5	5	4	3	5
CLIENTES	1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?	2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?	3. ¿Considera que los horarios de atención son?	4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?	5. ¿Cómo considera el servicio de la página web?	6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?	7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?	8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?	9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?	10. ¿los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?	11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?
115	3	5	3	2	4	5	5	4	4	3	4
116	4	4	4	3	4	4	5	4	4	2	5
117	5	3	5	3	3	4	4	4	4	3	4
118	4	3	5	2	3	3	5	3	3	2	4
119	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	5
120	4	4	4	2	4	4	5	3	3	3	4
121	4	4	3	3	3	3	4	3	3	1	3
122	4	2	5	1	4	5	4	2	3	2	2
123	3	3	4	1	3	5	5	3	3	1	4
124	3	4	3	3	4	5	5	3	4	2	4
125	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3
126	3	3	4	2	4	3	5	3	3	2	4
127	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	5
128	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4
129	5	4	3	3	5	3	5	3	3	3	4
130	4	2	2	3	3	4	5	4	4	4	5
131	3	5	4	2	5	4	4	4	4	1	4

132	3	3	2	3	5	3	5	3	3	2	4
133	3	3	3	3	5	5	4	4	4	3	5
134	4	4	4	1	2	3	5	3	3	2	4
135	3	4	5	3	4	3	5	3	3	2	4
136	4	4	2	3	4	4	4	5	5	2	3
137	4	3	4	3	5	3	5	3	3	3	5
138	3	4	4	3	5	5	5	5	4	2	3
CLIENTES	1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?	2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?	3. ¿Considera que los horarios de atención son?	4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?	5. ¿Cómo considera a el servicio de la página web?	6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?	7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?	8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?	9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?	10. ¿los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?	11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?
139	4	3	5	2	4	4	5	4	3	2	4
140	5	3	3	3	5	3	5	3	4	2	3
141	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4
142	3	3	4	2	4	4	5	4	5	2	5
143	3	3	4	2	4	3	4	4	3	2	3
144	4	3	3	2	5	3	4	3	3	3	4
145	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5
146	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3	4
147	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	5
148	5	4	3	3	2	2	5	3	3	3	4
149	4	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3
150	3	4	4	3	4	4	5	4	4	2	3
151	4	5	3	2	3	3	4	4	4	2	5
152	3	4	3	2	3	3	5	4	4	3	4
153	4	5	4	3	3	3	5	4	4	2	5
154	3	3	4	2	4	4	5	4	3	2	4

155	3	4	4	2	3	3	4	3	3	2	5
156	3	5	3	3	2	3	5	4	4	2	4
157	4	3	4	2	3	3	4	4	3	2	5
158	3	5	5	2	3	3	5	3	3	4	4
159	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
160	5	5	4	2	4	4	4	4	3	3	5
161	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	5
162	3	5	4	3	4	4	5	4	4	2	4
CLIENTES	1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?	2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?	3. ¿Considera que los horarios de atención son?	4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?	5. ¿Cómo considera el servicio de la página web?	6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?	7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?	8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?	9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?	10. ¿los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?	11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?
163	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
164	2	3	3	2	3	3	5	3	3	3	5
165	5	5	4	1	4	4	5	4	4	1	4
166	4	5	4	1	4	5	5	5	4	3	5
167	5	5	5	2	4	5	4	5	4	3	3
168	4	3	4	3	5	5	5	5	5	1	5
169	5	4	4	3	3	3	5	3	3	3	4
170	3	4	4	2	3	3	5	4	4	3	5
171	3	3	3	2	3	3	5	4	4	2	5
172	4	5	3	2	3	3	5	3	3	2	3
173	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	5
174	2	4	5	2	4	5	5	5	5	3	4
175	4	3	4	2	3	4	5	4	4	2	5
176	4	3	3	3	5	5	5	5	5	1	5
177	3	5	3	3	3	3	5	3	3	2	3

178	2	5	4	2	4	4	5	4	4	2	4
179	4	3	3	2	3	3	4	5	5	3	5
180	4	3	3	2	2	2	5	2	2	2	2
181	3	4	4	3	4	4	5	4	4	2	5
182	2	4	3	2	4	4	5	5	5	3	3
183	3	5	5	1	3	4	5	4	4	2	4
184	3	3	3	2	3	2	5	2	2	2	3
185	2	4	5	1	5	5	5	5	5	3	4
186	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4
CLIENTES	1. ¿Cómo considera la atención y asesoría durante la prestación del servicio en la CU del área técnica?	2. ¿Cómo es el trato del personal en general hacia los usuarios o clientes?	3. ¿Considera que los horarios de atención son?	4. ¿Cómo califica los tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia en la CU?	5. ¿Cómo considera el servicio de la página web?	6. ¿Los conceptos de uso y norma han sido expedidos oportunamente?	7. ¿Dentro del tiempo que ha radicado en esta Curaduría Urbana su experiencia frente a la aplicación de la norma a los proyectos presentados ha sido?	8. ¿Ha sido clara la información obtenida sobre los trámites ante CU?	9. ¿Ha recibido correctamente la consulta de norma sobre los predios de su interés?	10. ¿los procesos asociados a la expedición de la licencia según su experiencia son?	11. ¿Cuál es su percepción frente a los servicios prestados en esta CU comparada con las otras Curadurías de Bogotá?
187	3	5	4	2	5	5	5	4	3	3	5
188	2	3	3	2	2	2	5	4	2	2	3
189	4	5	4	2	4	4	5	3	2	3	4
190	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
191	3	4	5	3	5	5	5	4	5	3	5
192	4	5	3	2	4	4	5	5	5	3	5
193	3	3	2	2	3	3	5	3	4	3	4
194	1	3	4	2	3	4	5	3	3	2	4
195	2	5	4	1	3	3	5	3	3	3	4
196	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	5
197	3	4	4	2	5	5	5	5	5	3	4
198	2	4	3	2	4	3	5	3	3	3	5
199	4	5	3	2	2	3	5	4	4	3	5
200	3	5	4	2	4	4	5	3	4	2	4

CALIFICACIÓN PROMEDIO	2,8	3,9	3,7	2,4	3,8	3,9	4,5	3,6	3,6	2,4	4,1
-----------------------	------------	-----	-----	------------	-----	-----	-----	-----	-----	------------	-----

ANEXO C. PLAN DE INTERVENCIÓN

PRIORIDAD	ASPECTO A MEJORAR	ÁREA	RESPONSABLES	ACCIÓN DE MEJORA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO PARA APLICAR LA ACTIVIDAD	RECURSOS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	META para el primer mes	META para el segundo mes	OBSERVACIONES
1	Tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia	Técnica de estudio	Profesionales técnicos (arquitectos, ingenieros y abogados)	Acción correctiva	Disminuir los tiempos de estudio internos para que las licencias salgan en tiempos mínimos (de 45 días a 35 días).	1) asesorar en la norma a los clientes antes que radiquen su proyecto con el ánimo de que lo presenten con lo que requiere la Curaduría Urbana. 2) ajustar los tiempos internos de revisión del proyecto y realizar seguimiento a su cumplimiento. 3) realizar reuniones con todos los profesionales de las áreas correspondientes y los clientes para asesorar el proyecto integralmente.	1) un mes 2) una semana 3) una semana para programar	Humanos, Tecnológicos, Físicos, Económicos	# actos administrativos expedidos (35 días) / total actos administrativos expedidos en el mes	60%	70%	Para estos dos aspectos solo se consideró un indicador ya que ambos están amarrados en agilidad del proceso para obtener la licencia en menores tiempos, por lo anterior se redujeron los tiempos de estudio a 35 días, en un primer escenario, aunque la meta es disminuir en mayor cantidad de días la licencia.
2	Procesos internos asociados a la expedición de la licencia	Técnica de estudio Gestión y control	Líderes de Procesos asociados Coordinación de calidad	Acción correctiva	Optimizar las actividades de los procesos asociados a la expedición de la licencia para que sean más ágiles.	1) evaluar las actividades de los procesos que intervienen en la expedición de la licencia. 2) solicitar a los coordinadores de estos procesos una propuesta de procedimiento que permita identificar que actividades no son sustanciales para el estudio y poder modificarlas. 3) Ajustar los procedimientos establecidos, socializarlos y realizarles seguimiento.	1) una semana 2) una semana 3) 15 días	Humanos, Tecnológicos, Físicos, Económicos	# clientes encuestados satisfechos / total clientes encuestados	65%	75%	Para este aspecto la idea es aumentar el porcentaje de cumplimiento con el ánimo de satisfacer las necesidades y requisitos del cliente con respecto de la expedición de la licencia.
3	Atención y asesoría del área técnica	Técnica de estudio Gestión y control Servicio al cliente	Profesionales técnicos (arquitectos, ingenieros y abogados) Coordinación de calidad	Acción correctiva	Mejorar la calidad de atención y asesoría técnica a los clientes	1) Realizar seguimiento a las citas atendidas diariamente para manejar el estándar de atención. 2) por medio de una encuesta de servicio, solicitar calificación, tabular e intervenir los aspectos más críticos. 3) por medio de las quejas plantear soluciones encaminadas a eliminar de raíz las causas generadoras de las mismas. 4) capacitar a todas las áreas en servicio y enfoque al cliente, por medio de expertos en el tema.	1) diariamente 2) diariamente 3) Mensualmente 4) cada vez que sea necesario	Humanos, Tecnológicos, Físicos, Económicos, experto externo	# clientes encuestados satisfechos / total clientes encuestados	65%	75%	Para este aspecto la idea es aumentar el porcentaje de cumplimiento con el ánimo de satisfacer las necesidades y requisitos del cliente con respecto de la expedición de la licencia.

ANEXO D. PLAN DE MEJORA PARA EL ASPECTO ATENCIÓN

Objetivo: Mejorar la atención y asesoría en el servicio prestado por el área técnica de estudio
Responsables: Arquitectos, Ingenieros, Abogados, Coordinadores Técnicos, área de gestión, servicio al cliente y Curadora
Estado actual: Muchos clientes han manifestado inconformidad con el servicio prestado con el área técnica ya que para algunos profesionales es muy difícil explicar claramente los requerimientos que se describen en el acta de observaciones, además por el volumen de trabajo la atención a minimizado su tiempo de atención al público.
Información que alimenta el proceso de mejora: Manifestaciones de los clientes, reprocesos en el estudio final del proyecto por el incremento de correcciones de documentos y planos, tiempos de estudio muy largos.
Estrategia para el logro de la mejora: 1. Realizar un seguimiento con medición semanal de las citas atendidas por los profesionales con medición de la satisfacción de los clientes. 2. Realizar capacitaciones periodicas de servicio al cliente con todos los colaboradores de la Curaduría Urbana.
Meta: Mejorar la percepción del cliente externo al mínimo de 90% de calificación excelente en cuanto a la interacción humana
Indicador: # clientes encuestados satisfechos / total clientes encuestados

PRIORIDAD	ASPECTO A MEJORAR LINEA DE ACCIÓN	CAUSAS DEL PROBLEMA	POSIBLES SOLUCIONES DE MEJORA A CADA CAUSA IDENTIFICADA	TIEMPO PARA APLICAR LA ACTIVIDAD
1	Atención y asesoría del área técnica	1) No se dispone de un arquitecto que brinde asesoría técnica diariamente	En concordancia con el plan de mejora sobre tiempos y enlazada la información 1) Disponer de un profesional que diariamente preste asesoría técnica a los anteproyectos, ya que estos pueden irse ajustando y mejorando para que cuando sean radicados la licencia se otorgue en un periodo no mayor de 15 a 20 días.	1) dos semanas
		2) No se tiene control sobre el agendamiento de las citas de proyectos de los profesionales	1) Solicitar a sistemas la inclusión de un nuevo panel dentro de la base de datos que permita registrar las citas otorgadas por los profesionales para la asesoría de los trámites, a si mismo se llevará el control de cumplimiento a este agendamiento por parte de los clientes, para poder hacer una evaluación objetiva de la mejora en la atención; adicionalmente a esto cada que llegue una persona a recibir este tipo de consultas se le entregará una pequeña encuesta de satisfacción sobre la consulta recibida por cada cita que se le otorgue, lo que quiere decir que el profesional va a ser calificado en cada asesoría. 2) Llevar los resultados tabulados por profesional a comité con el área de servicio al cliente, gestión y Curadora Urbana con el ánimo de tomar decisiones.	2) dos semanas
		No se realizan capacitaciones sobre servicio al cliente a los colaboradores	Dentro del Plan de formación que se elabora semestralmente en el área de Recursos Humanos se programarán cada cuatro meses capacitaciones de servicio al cliente, desde el área de gestión y servicio al cliente se mediran estas capacitaciones por medio de evaluaciones para corroborar que los conceptos quedron claros, de lo contrario la el colaborador deberá repetir la capacitación externamente.	3) Semestral mente

ANEXO E. PLAN DE MEJORA PARA EL ASPECTO TIEMPOS DE ESTUDIO

Objetivo: Optimizar los tiempos de estudio de las solicitudes de licencia en la Curaduría Urbana
Responsables: Arquitectos, Ingenieros, Abogados, Coordinadores Técnicos y área de gestión
Estado actual: debido al volumen de expedientes que existe en la Curaduría, el porcentaje de cumplimiento está por debajo del 20% se ha evidenciado que no se tiene un control de tiempos de estación, ni medición al respecto.
Información que alimenta el proceso de mejora: Balance de expedientes por profesional, matriz de días máximos por estación de estudio, Categorización de acuerdo con el Decreto 1077 de 2015
Estrategía para el logro de la mejora: 1. Definir unas metas propuestas de tiempos por estación en la base de datos, teniendo en cuenta las diferentes categorías de los proyectos. 2. Realizar un seguimiento diario a los expedientes comunicando éste a todo el equipo profesional diariamente con el fin de hacer un acompañamiento desde la alta dirección. 3. Realizar una reunión semanal con la Curadora y cada uno de los equipos técnicos para analizar el comportamiento de la semana y el avance con los expediente denominados del plan de choque y los nuevos expedientes; analizar las situaciones presentadas y tomar acciones inmediatas en los casos que se requiera.
Meta: Mejorar la capacidad de respuesta de las solicitudes de estudio de licencias en un 70% en tres meses
Indicador: # total de expedientes estudiados en tiempos de estación en el mes / # total de expedientes estudiados en el mes

PRIORIDAD	ASPECTO A MEJORAR LINEA DE ACCIÓN	CAUSAS DEL PROBLEMA	POSIBLES SOLUCIONES DE MEJORA A CADA CAUSA IDENTIFICADA	TIEMPO PARA APLICAR LA ACTIVIDAD
2	Tiempos de respuesta de las solicitudes de licencia	1) No se tienen en cuenta los tiempos de estaciones de estudio	1) Se elaborará una matriz de control de tiempos por categoría de proyecto y por área de estudio (arquitectura, ingeniería y jurídica). 2) Se solicitará a sistemas que incluya esta matriz de control de tiempos a la base de datos.	1) una semana
		2) Falta adaptar en los informes diarios, alertas a los tiempos máximos de estudio.	1) Los informes diarios de profesionales mostrarán los tiempos críticos de estudio y a su vez la meta de cumplimiento de términos por cada área. 2) adicionalmente los profesionales técnicos que semanalmente obtengan un cumplimiento menor al 55% en los tiempos de estudio tendran que realizar un informe de que pasa con cada expediente vencio, sus causas y exponerlo al Coordinador técnico.	2) una semana
		3) No se tiene un procedimiento para estudiar las respuestas del acta de observaciones.	1) Levantar un procedimiento documentado en el cual se explique las actividades que debe desarrollar cada profesional de área para el manejo de las revisiones documentales cuando el expediente esté en espera de respuesta del acta de observaciones, con el fin de ir asesorando al cliente en el desarrollo de su proyecto e ir aprovechando los tiempos de su interés para optimizar los de estudio en Curaduría. 2) Socializar el procedimiento a toda el área técnica 3) Controlar y hacer seguimiento del cumplimiento del procedimiento.	3) tres semana
		4) No se prestan asesorías técnicas antes de la radicación de los proyectos.	1) Disponer de un profesional que diariamente preste asesoría técnica a los anteproyectos, ya que estos pueden irse ajustando y mejorando para que cuando sean radicados la licencia se otorgue en un periodo no mayor de 15 a 20 días.	4) dos semanas

ANEXO F. PLAN DE MEJORA PARA EL ASPECTO PROCESOS INTERNOS

Objetivo: Optimizar las actividades a realizar de los procesos internos asociados a la expedición de la licencia
Responsables: Arquitectos, Ingenieros, Abogados, Coordinadores Técnicos y área de gestión
Estado actual: Debido a varios pasos procedimentales que se realizan dentro del estudio para la expedición de la licencia se identificó que los mismos hacen que el trámite se demore más en la respuesta interna, por lo tanto, se las actividades se agruparán o se modificarán de acuerdo con los líderes de área para que estos sean más ágiles y efectivos dentro de los términos de estudio.
Información que alimenta el proceso de mejora: Manifestaciones de los clientes, reprocesos, tiempos de estudio muy largos.
Estrategia para el logro de la mejora: 1. Revisión de los procedimientos con los líderes de área 2. Realizar la modificación de los procedimientos que así lo requieran buscando alternativas de mejora en tiempos y agilidad de los mismos. 3. Realizar la socialización de los nuevos procedimientos y la evaluación del concepto claro, además de ejercicios prácticos reales.
Meta: Mejorar los tiempos de respuesta de la expedición de la licencia en un 60% en dos meses
Indicador: expedientes estudiados en el mes con el nuevo procedimiento con cumplimiento/expedientes estudiados en el mes con el nuevo procedimiento

PRIORIDAD	ASPECTO A MEJORAR LINEA DE ACCIÓN	CAUSAS DEL PROBLEMA	POSIBLES SOLUCIONES DE MEJORA A CADA CAUSA IDENTIFICADA	TIEMPO PARA APLICAR LA ACTIVIDAD
3	Procesos internos asociados a la expedición de la licencia	1) Existen actividades que no son sustanciales para el proceso	1) Realizar una evaluación de los procedimientos y sus actividades con el ánimo de detectar y eliminar las que no afectan el desarrollo diario de la función 2) Modificar los procedimientos que así lo requieran 3) socializar el nuevo procedimiento a los colaboradores. 4) Hacer seguimiento y control de la aplicación del nuevo procedimiento a los expedientes.	1) Cuatro semanas
		2) La radicación de documentos es lenta	1) realizar un seguimiento a los colaboradores del área de radicación para revisar tiempos de recibo de documentación y la capacidad de la base de datos para responder a la demanda presentada. 2) disponer de otro colaborador alternativamente para que soporte el proceso de radicación en el momento que se requiera.	2) dos semanas
		3) Las cargas laborales están desproporcionadas	1) realizar una revisión de las cargas laborales de los profesionales con el ánimo de identificar si este paso del proceso no se está realizando correctamente y está generando traumatismo en los otros procesos y demora en términos.	3) una semana