

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTION DE RELACION CON EL CIUDADANO  
PARA EL SECTOR GOBIERNO

JOSE DAVID REYES MUÑOZ

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA “JULIO GARAVITO”  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE INFORMACIÓN  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
2016

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTION DE RELACION CON EL CIUDADADO  
PARA EL SECTOR GOBIERNO

JOSE DAVID REYES MUÑOZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN DE INFORMACIÓN

DIRECTOR  
OSWALDO CASTILLO NAVETTY

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA “JULIO GARAVITO”  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE INFORMACIÓN  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
2016

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma Del Presidente Del Jurado

---

Firma Del Jurado

---

Firma Del Jurado

**AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios, mi esposa Bibiana y mi hijo Juan José, con ellos empecé a vivir momentos maravillosos que coinciden con los tiempos de desarrollo de este trabajo, han sido maestros de vida y guías en la toma de mis decisiones.

A mi director Oswaldo Castillo Navetty y Elkin Porras, experto en CRM, por cada uno de los consejos, y las experiencias que compartieron que fueron fundamentales para el inicio y desarrollo de este proyecto, gracias a ellos entendí nuevos conceptos que fueron grandes herramientas de comprensión para el tema planteado en este documento.

A las personas que trabajaron conmigo para entender muchas de los factores necesarios para poder realizar una propuesta que cubriera necesidades de los diferentes programas sociales; a Julio Rivera con el que trabaje y entendí las principales necesidades de los programas sociales, a Carlos Jaramillo con el que compartimos ideas y experiencias, a Yexica Martinez quien escucho cada una de mis preocupaciones, ideas, temores y soluciones, y me ayudó a plasmarlos de diferentes maneras.

Un agradecimiento especial a Victoria Eugenia Ospina, quien en mi proceso de estudio compartió sus conocimientos y me motivo a no dejar sin terminar el documento de Tesis.

Finalmente, gracias a mi papá, mi mamá mi hermano y mi hermana que siempre me dan su apoyo incondicional.

## CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
1. MARCO TEORICO .....	10
1.1 GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	12
1.1.1 Customer Relationship Management- CRM.....	13
1.1.2 Citizen Relationship Management-CZRM .....	27
2. ANTECEDENTES .....	33
2.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	33
2.1.1 Estados Unidos.....	33
2.1.2 Egipto .....	36
2.1.3 México.....	42
2.2 ANTECEDENTES NACIONALES .....	45
2.2.1 Gobierno en línea .....	45
2.2.2 RAVEC -- Red de Alta Velocidad. ....	47
2.2.3 Mi Seguridad Social .....	48
4 CASO DE ESTUDIO: RED UNIDOS Y LA GESTIÓN DE LA OFERTA DE ATENCIÓN SOCIAL EN COLOMBIA .....	50
4.1 SISBEN COMO INSTRUMENTO DE FOCALIZACIÓN DEL GASTO SOCIAL EN COLOMBIA. ....	51
4.2 ESTRATEGIA RED UNIDOS .....	55
4.2.1 Dimensiones y Logros en la Estrategia Red Unidos .....	56
4.2.2 Cuellos de botella en la Gestión de la Oferta.....	61
5 OBJETIVOS.....	65
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	65
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	65
6 METODOLOGIA.....	66
6.1 METODO CANVAS .....	66
6.2 MODELO HCANVAS.....	70
7 RESULTADOS .....	72
7.1 IDENTIFICACIÓN COMPONENTES HCANVAS .....	72
7.2 PROPUESTA INICIAL DE MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	76

7.2.1	Roles de trabajo.....	77
7.2.2	Procesos de la organización para la Gestión del Conocimiento .....	77
7.2.3	Implementación del proceso de Gestión de conocimiento.....	79
7.3	PROPUESTA DE PLATAFORMA DE CONVERGENCIA DE INFORMACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE CZRM .....	80
7.4	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PROPUESTA CZRM .....	85
8	CONCLUSIONES .....	87
	REFERENCIAS .....	90
	ANEXO 1. Matriz de dolores .....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 8 bloques para la implementación de una estrategia CRM.....	26
Tabla 3. Actualizaciones del Sisbén .....	51
Tabla 4. Variables del Sisben III .....	53
Tabla 5. Dimensiones y Logros de la Estrategia Red Unidos .....	57
Tabla 6. Bloques del modelos de Canvas.....	67
Tabla 7. Matriz de H-Canvas para el caso de estudio .....	73

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo académico pretende proponer estrategias para la atención personalizada al ciudadano en el ámbito del sector gobierno de Colombia, con el fin que él sea visto como un factor fundamental de crecimiento en los procesos de las entidades o programas sociales involucrados y mejorar su percepción y satisfacción hacía los servicios prestados.

Sin el factor ciudadano y el proceso colaborativo entre entidades, existe la redundancia de procesos y la mejora continua se ve disminuida ya que la satisfacción del ciudadano no es medida de una manera global sino particular. Cada programa social evalúa su propia población objetivo y a pesar que existen acuerdos de trabajo e intercambio de datos, no se ve identificado una manera de intercambio de información personal que involucre las prioridades del ciudadano según las necesidades identificados por el mismo.

Es así como se analiza el concepto de Gestión de Relación con el Cliente (CRM - customer relationship management), una estrategia que para algunos autores está fuertemente asociada a los sistemas de información (IT) y para otros es una estrategia que se puede fortalecer con IT, transformando la forma de ver los programas sociales y los procesos que se involucran de ellos en un gran portafolio de servicios donde el ciudadano participa activamente dado que es el motor de funcionamientos de estos, con estos nuevos actores nace el concepto de CRM Social o Gestión de Relación con el ciudadano (CZRM - Citizens Relationship Management).

La población en Colombia es identificada y caracterizada por encuestas estándar, diferente por cada programa social, es así como se pueden llevar tipos de beneficios a las familias o a los integrantes de estas familias, de este modo la estrategia del manejo de la relación



con el ciudadano para recolectar información es ejecutada por cada programa social, algunos de los procesos involucran más de una entidad, pero la estrategia no está compartida por esta razón se duplican esfuerzos. Con el fin de mejorar la visión que tiene el ciudadano del estado es importante generar un único “canal” de conversación, donde se centralice toda su información, no solo datos de contacto sino el historial de interacciones, así se están cumpliendo varias metas, la principal mejorar la satisfacción a los procesos y reducir la cadena de trámites, la cual ha sido uno de los principales objetivos del gobierno, reducir filas y tiempos. Esta centralización de procesos relacionados con la cercanía del ciudadano, permite crear una medición de procesos donde se evalúan mejores estrategias de negocio, reducción de costos y los aliados estratégicos que fortalecerán cada servicio prestado al ciudadano.

Para la estructura del documento se describen 7 capítulos; el primero contiene el marco teórico que soporta el proyecto, basado fundamentalmente en las estrategias de gestión de la relación con cliente en el sector privado y público, el segundo capítulo presenta una breve reseña de programas y estrategias basadas en CRM a nivel nacional e internacional; en el tercer apartado se muestra la situación de la Estrategia Red Unidos en Colombia, la cual constituye el caso de estudio para esta propuesta, el capítulo cuarto contiene los objetivos de la propuesta, cuya metodología de desarrollo es explicada en capítulo quinto. Los dos últimos apartados contienen el desarrollo de la propuesta de gestión de relación con el ciudadano y las conclusiones del trabajo.

## 1. MARCO TEORICO

La búsqueda de estrategias y herramientas que permitan generar información y conocimiento hacen parte de un proceso de mejora continua para las organizaciones, lo cual implica comprender el proceso de transformación de datos a información y a conocimiento, pues dicha mejora no solo está en aplicar metodologías y herramientas sino en analizar como el acceso a la información a través del tiempo puede generar experiencias que ayudan a la obtención del conocimiento y así soportar y tomar decisiones con bases más fuertes dentro de la organización.

Lo anterior está enfocado a la construcción de una *cultura organizacional*, que hace parte de una sociedad de conocimiento.

Davenport y Prusak (1998) han sido de los principales autores en la creación de una cultura organizacional a través de la gestión del conocimiento, con esto se ha tomado la base para la definición de los conceptos enfocado hacia el ambiente organizacional, donde se hace necesario diferenciar los *Datos*, la *Información* y el *Conocimiento*.

### a. Datos

La definición dato proviene del latín datum (“lo que se da”), partiendo de esta definición los datos se encuentran en diferentes acciones, hechos, objetivos, elementos de cualquier evento, siendo así algo representativo del mundo real, Para las organizaciones de diferente índole, estos son almacenados a través de transacciones de una forma estructurada. Así que el dato es la

abstracción de las características de la realidad plasmadas en un medio físico. Dicho de otra manera, el dato es el activo básico con la que cualquier entidad empieza a generar su capital de conocimiento.

En el ámbito de los programas sociales, una de las formas más comunes de plasmar estos datos es a través encuestas sociales, las cuales permiten recolectar datos que los individuos para luego ser procesados y analizados para el uso de toma de decisiones. Para otros tipos de análisis los datos pueden verse como indicadores representados mediante variables que tienen un valor, que como indicadores individuales no indican nada pero en conjunto entregan información.

#### **b. Información**

La palabra información está definida como 'Dar forma a', por lo tanto la información es la forma como el receptor percibe algo que tiene un impacto en su juicio o comportamiento. La información está compuesta por datos procesados que dan un sentido y se caracterizan por su impacto en las decisiones.

En el ámbito organizacional, la información permite buscar sectores, necesidades y servicios que se pueden brindar, permitiendo la reestructuración de las organizaciones de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

#### **c. Conocimiento**

De acuerdo a Rodenberg (2004), el Conocimiento está en un escalón superior al de la información. El manejo de la información a través del tiempo brinda a las organizaciones y empleados diferentes capacidades, valores y experiencia llevándolos a saber como hacer las cosas "Know How" brindando conocimiento.

El conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Hoy estamos en una sociedad donde los principales actores son los “trabajadores del conocimiento”.

Este enfoque es útil porque el conocimiento a su vez, es la materia prima de la inteligencia de empresas o de negocios; en este sentido los “trabajadores de conocimiento” se vuelven trabajadores de primera línea puesto que son trabajadores que se alinean con la estrategia de la empresa y brindan experiencias propias para mejoramiento continuo en los procesos (CIVI, 2000).

Para las organizaciones que manejan bases de datos de clientes, este es el activo principal, han logrado transformar estos datos en información para brindar productos y servicios a sus clientes e incrementar la interacción con ellos para adquirir conocimiento y así mejorar sus procesos de ventas, de publicidad y atención al cliente, volviéndose un proceso uno a uno, donde buscan que el cliente se centre en un trato personal y amigable.

## **1.1 GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE**

Los desarrollos en Tecnologías de la información han dado como resultados clientes mejor informados que obligan a las organizaciones en innovar en sus modelos de administración de sus relaciones, que permita descubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes, a través de un servicio personalizado.

Según William G. Zikmund, Raymond McLeod Jr., Faye W. Gilbert (2002) el término *administración de relaciones* expresa la vinculación directa entre un proceso importante del negocio con el cliente durante el largo periodo de tiempo, es así como se genera una cercanía

entre la empresa y el cliente, permitiéndole a la empresa brindar servicios y productos necesarios o deseados por el cliente, haciendo que este se sienta complacido, satisfecho e incrementa la fidelidad.

Lo anterior permite la participación de todos los integrantes, ayudando a la empresa al mecanismo de mercadotecnia voz a voz, donde el cliente al sentir confianza incrementa su participación y esto hace que se vuelva activo para la mejora de los procesos internos, mejore las ventas a largo plazo y la deserción de las personas sea menor (UNESCO, 2005).

Con el incremento de uso de redes sociales y diferentes mecanismos de fidelización se han generado diferentes estrategias de mercadotecnia y vitalización de información donde se mejoran cada día la forma de buscar clientes y estar más conectados y relacionados con ellos. No obstante, estos medios han generado entrega de información masiva donde el cliente se ha visto perseguido, los medios más usados de la persona son invadidos de publicidad y llenos de opciones nuevas. Es así como no solo se busca que información entregar sino el medio adecuado de contacto.

### **1.1.1 Customer Relationship Management- CRM**

*Customer Relationship Management- CRM-* es una estrategia empresarial que hace del Cliente el núcleo central de nuestra organización y su elemento más preciado, ayuda a gestionar las relaciones con los Clientes a través de los canales de interacción (Fuerza de Ventas, Canal de Distribución, Internet y “Customer Contact Center”), permitiendo sostener una relación rentable y de largo recorrido con los Clientes.

Cuando se habla de CRM, el ejemplo más claro de manejo de este tipo de estrategia son los supermercados, aliado con el manejo de puntos para fidelizar al cliente. Con una CRM es fácil la búsqueda de contactos, entrega de mercadeo y las ventas, las cuales se vuelven promociones, que son vistas por parte de los clientes como individualizados en sus preferencias de productos o servicios. Con regularidad la publicidad es diversa y encontramos diferentes promociones según la sectorización que se realiza en el plan analítico con las que cuenta el CRM, buscando su fidelización y retención.

Existen diferentes formas de manejar la información que se recolecta. Dado que los datos están centralizados y existen variables de ubicación que permiten estudiar factores de entregas, la publicidad puede llegar a los clientes por correspondía, correo electrónico o mensajes de texto, con esto se observa que el uso de la tecnología es un fuerte aliado que participa o puede mejorar algunos de los procesos; es así como comienza la diferenciación de los términos del CRM, como se detalla a continuación.

El CRM es un aliado estratégico y transversal para la empresa y la tecnología permite fortalecer y genera valor en sus procesos. Es así algunos autores señalan que el CRM va más allá de la tecnología:

Para Plakoyiannaki y Tzokas (2002):

*... el CRM constituye un proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de la información, que identifica, desarrolla, integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente en el largo plazo, para identificar correctamente los segmentos de mercado tanto existentes como potenciales.*

Tan, Yen y Fang (2002, p. 78) señala que:

*El CRM no hace referencia ni a un concepto ni a un término tecnológico, sino que supone una estrategia de negocio cuyo objeto es comprender, anticipar y gestionar las necesidades del cliente actual y potencial de una organización.*

Para George y Katrina (2002) el CRM:

*Se centra principalmente en la mejora de los procesos internos y alineación organizacional que, en la administración de bases de datos, sistemas de integración y programas de selección, para optimizar la información de sus clientes y reducir así los costes de servicio. En este caso, el CRM no define la estrategia de la compañía, sino que se subordina a la ya existente, intentando que sea más efectiva.*

Para algunos autores el término de CRM va a apoyar otras estrategias de manejo de información lo que da vida a sistemas de gestión de conocimiento y optimización de recursos, lo que creará una optimización de respuesta para el cliente y reducirá costos en los procesos.

Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5) sostiene que

*El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente. Requiere la integración de las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente y cadena de aprovisionamiento de la organización, para alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor al cliente.*

Por otro lado, el manejo de grandes volúmenes de datos es la clave, puesto que una estructura robusta y de fácil acceso, hace que la información se pueda entregar en tiempo real y sea de veraz y de calidad.

*Choy, Fan y Lo (2003, p.263) consideran que*

*El CRM supone una integración en toda la empresa de tecnologías trabajando conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela.*

#### **1.1.1.1 Estructura del CRM**

La estructura habitual de un CRM comprende tres subsistemas de información con objetivos y funciones propias y claramente diferenciadas: el CRM operacional, el CRM analítico y el CRM colaborativo. De la Antonia (2010) define cada uno de los subsistemas sistemas así:

##### **a. CRM operacional**

Es el *rostro* que la organización muestra a sus clientes; generalmente requiere de la automatización de la fuerza de ventas, relaciones con socios y canales de empresa y de sitios *front-office*. Este subsistema gestiona las interacciones con los clientes y permite generar una visión unificada de ellos.



## **b. CRM colaborativo**

Este subsistema es el canal de comunicación y distribución de los datos de los clientes entre los diferentes departamentos de las organizaciones y se conoce como *middle office*. Esta comunicación facilita el trabajo en equipo entre los profesionales de marketing, ventas y atención al cliente.

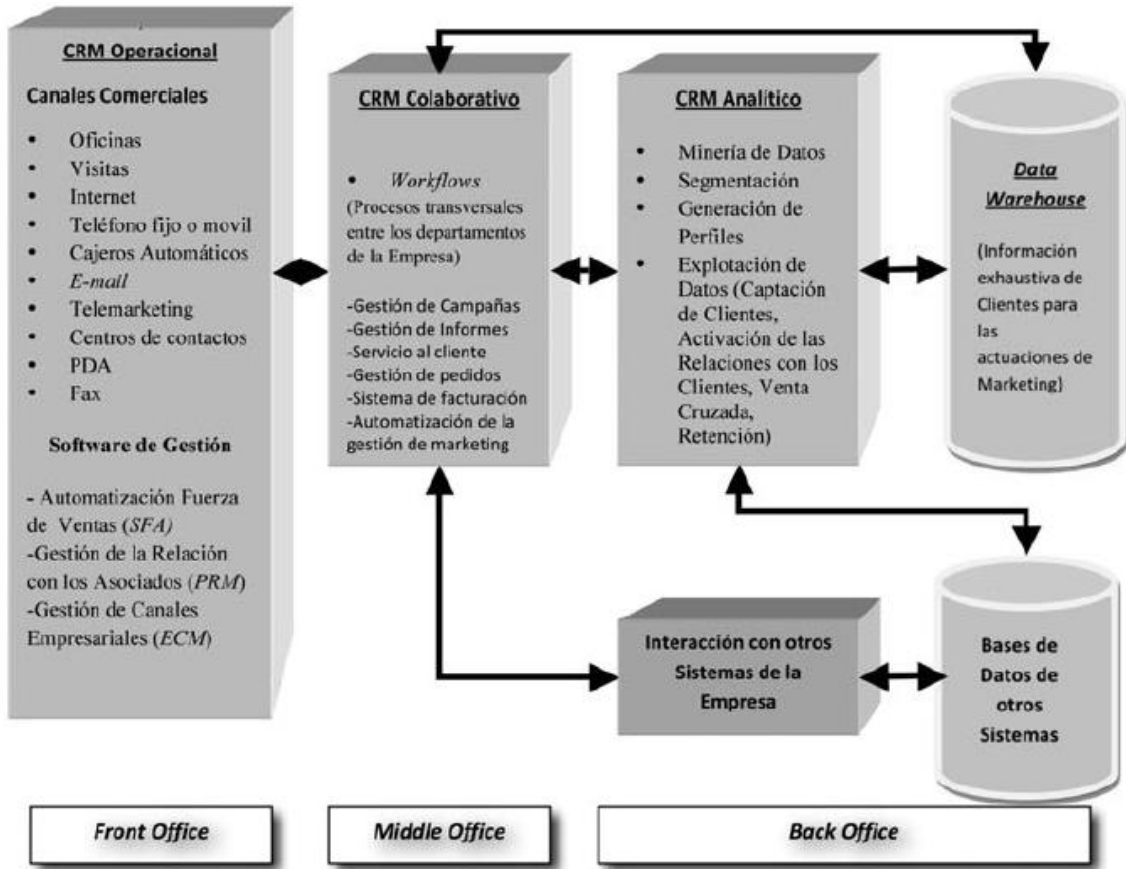
Dada la perspectiva del CRM colaborativo, los datos relacionados con esa parte del CRM son de múltiples estándares porque ellos vienen de múltiples canales, por eso se encuentran datos estructurados, desestructurados, conversacionales y / o de naturaleza transaccional (Trindade, 2011).

## **a. CRM analítico**

Permite a la empresa analizar información con objeto de aprender del comportamiento del cliente, explotando los datos para poder calcular el valor o rentabilidad del cliente, segmentar o para diseñar actuaciones como campañas de marketing o programas de fidelidad.

Este subsistema se caracteriza por la implementación de aplicaciones de capturar de datos del cliente a partir de diversas fuentes y almacenarlos en un repositorio de datos de clientes para, más tarde analizarlos. El valor de estas aplicaciones radica en la capacidad de personalizar las respuestas a los clientes a través del análisis de sus datos y se denominan “back office”.

**Figura 1. Estructura del CRM**



Fuente: De la Antonia (2010)

### 1.1.1.2 Arquitecturas CRM.

Valcárcel (2001) señala que la esencia de la arquitectura CRM se basa en la integración de los procesos de negocio, entre ellos la construcción de relaciones duraderas con los clientes,

Las arquitecturas de base de datos pueden tener variaciones de acuerdo al alcance que se proponga la empresa, globalmente la arquitectura se compone de datos, mercadeo y atención al cliente, de ahí se pueden derivar diferentes estructuras.

**a. Arquitectura básica:**

Según *Willian G. Zikmund* (2002) “Los datos que se reciben de fuentes internas ya se pueden introducir en un almacén de datos a medida que se realizan actividades en los departamentos de las empresas”, es así como se cuenta con una interacción mínima de datos y generando una estructura inicial para el uso de la estrategia CRM.

La Figura 1 representa la arquitectura básica, mostrando que esta se compone de fuentes de datos internos o externos; los datos internos representan, diferente tratamiento o análisis que se realicen sobre los datos que como resultado entregan información de un aspecto del cliente, estos pueden ser el departamento de finanzas, de ventas, de reclamos, etc.

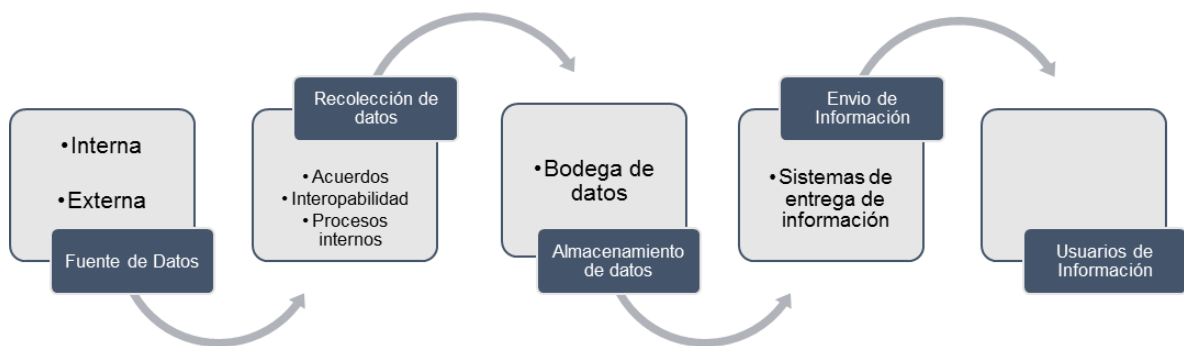
La *recolección de datos* permite identificar el modo como son entregados los datos, estos pueden ser entregados por el mismo cliente, por contactos internos o externos, de este modo se genera un tratamiento sobre el datos, acuerdos de interoperabilidad o intercambios de información.

El almacenamiento de datos permite el manejo del historial de cliente que sirve para toma de decisiones, generación de indicadores para la empresa y calcular la satisfacción del cliente.

La entrega de información permite generar perfiles a los usuarios a los que la información les puede apoyar sus procesos, es así como la información entre usuarios puede cambiar, dado

que esta información se ajusta a las necesidades, esta información puede convertirse en tableros de control, kpi o reportes de información.

**Figura 2. Arquitectura básica del CRM**



Fuente: Modelo CRM básico, CRM – Customer Relationship Management. Willian G. Zikmund

### **1.1.1.3 Tecnológicas CRM en las Empresas**

La tecnología actual permite optimizar las relaciones al interior de los procesos de las empresas y la interacción con los clientes; en este sentido un CRM requiere integrar las tecnologías de la empresa trabajando en forma conjunta con bases de datos, internet, sistemas telefónicos, ventas, marketing y producción (Bosse, 2005).

Cada estructura general del CRM comprende tres componentes; el front office, el middle office y el back office. Cada uno de ellos requiere la implementación de tecnología específica de acuerdo a los objetivos y usuarios a los cuales van dirigidos.

## ***Tecnología Front office***

Valcárcel (2001) señala que un servicio al cliente debe basarse en la tecnología, pero no depender exclusivamente de esta de tal forma que se mantenga un equilibrio entre los avances tecnológicos y el contacto personal.

Entre las mejoras tecnológicas para el contacto con el cliente se encuentran:

- a. Call center:** Las mejoras tecnológicas en este campo apuntan a la convergencia entre las comunicaciones de datos, voz y video a través de una misma infraestructura de red, apuntando a la adopción de tecnologías estándar en la industria informática que soportan múltiples canales de comunicación, permiten optimizar el coste de propiedad por número de usuarios e integran funcionalidad vía internet.

Estas nuevas tecnologías dan lugar a diferentes tipos de call center, entre ellos los *call center virtuales* que a través del enrutamiento de llamadas a través de la empresa permite localizar al empleado más adecuado para responder a los requerimientos del cliente, a la vez que ofrece otras facilidades como el teletrabajo.

Los *web call center* permiten ampliar la atención a los clientes 24 horas a través de internet y los website; de esta forma se implementan soluciones autoservicio.

Los *call center multimedia* permiten atender simultáneamente llamadas, peticiones via web, email y fax.

**b. Automatización del marketing:** A diferencia de las décadas anteriores donde los departamentos de marketing para el lanzamiento de campañas debían esperar que el personal de tecnologías de la información realizara una segmentación de clientes, convirtiendo a labor de mercadeo en un proceso lento, a partir de los años 90 se desarrollaron innovaciones que permitieron almacenar y poner a disposición de toda la organización la información que las diferentes direcciones necesitan; de esta forma se logró que a través del data warehouse, data marts y bases de datos transaccionales se realice una interacción en tiempo real con los usuarios, permitiendo optimizar las labores de marketing.

**c. Fuerza de ventas:** El éxito en el proceso de ventas es el How Know y el trato personal del comercial, por lo tanto una automatización en la fuerza de ventas no busca reemplazar la esencia del proceso sino facilitar las tareas cotidianas y reducir los tiempos administrativos. Los avances más notorios en este campo han sido:

Las bases de datos relacionales, la conexión remota, Conexión móvil y sincronización de datos y la Conexión celular

### ***Tecnologías Back Office***

#### **a. Almacén tecnológico de datos (data warehouse)**

Es una herramienta tecnológica de información que permite a las organizaciones tener una visión clara de las necesidades y requerimientos de los clientes. Las bases de datos no solo

benefician a los consumidores, sino también a todas las actividades de la empresa (ventas, transacciones, finanzas, inventarios, adquisiciones, etc.)

Las bases de datos extraen, limpian, transforman y manejan grandes volúmenes de datos en sistemas heterogéneos, que a la vez crea un récord histórico de todas las interacciones con los clientes (Eckerson y Watson (2000)).

#### ***1.1.1.4 Proceso de implementación de un CRM***

La implementación de una estrategia CRM implica enfocar todo los esfuerzos de la atención al cliente, lo cual implica aprender nuevas habilidades de gestión de clientes, cambios en los procesos, la cultura y la organización, y lidiar con los desafíos tecnológicos de la alineación de múltiples canales, integración de sistemas y calidad de los datos.

Gartner creó un marco para ayudar a las empresas ver el panorama general, realizar sus casos de negocio y planificar su ejecución.

La propuesta de Gartner se centra en la necesidad de crear un equilibrio entre las necesidades de la empresa y el cliente, dado que el propósito del CRM es lograr un equilibrio entre el valor a los accionistas o grupos de interés y valor a los clientes para las relaciones de beneficio mutuo.

A continuación se detallan cada uno de los bloques propuestos por Gartner (Radcliffe, 2001):

**1. Visión:** El éxito de CRM exige una visión clara para que la estrategia se pueden desarrollar.

La visión de CRM es cómo la empresa centrada en el cliente quiere ver y sentir a sus clientes actuales y potenciales. Sin una visión de CRM, la empresa no va a destacarse de la

competencia, los clientes no sabrán qué esperar de ella y los empleados no sabrán qué ofrecer al cliente.

Una visión de CRM exitosa es la piedra angular para motivar al personal, generando lealtad del cliente y obtener una mayor cuota de mercado.

**2. Estrategia:** una estrategia de CRM no es un plan de implementación o de hoja de ruta. Una verdadera estrategia de CRM toma los objetivos de dirección y financieros de la estrategia de negocio y establece cómo la empresa va a construir la lealtad del cliente. Los objetivos de una estrategia de CRM son para apuntar, adquirir, desarrollar y retener a los clientes valiosos para lograr los objetivos corporativos.

**3. Experiencia del cliente:** las experiencias de los clientes cuando interactúan con la empresa juegan un papel clave en la conformación de su percepción de la empresa - el valor que aporta y la importancia que concede a la relación con el cliente. Las buenas experiencias de los clientes generan satisfacción, la confianza y lealtad a largo plazo, por el contrario, las malas experiencias de los clientes generan el efecto contrario, se difunden con mayor rapidez que las buenas noticias y perjudican la capacidad de la empresa para crear nuevas relaciones con los clientes potenciales.

**4. La colaboración de la organización:** muchas empresas creen que la aplicación de las tecnologías de CRM los convierte en una organización centrada en el cliente. Y olvidan, ignoran o evitan los cambios necesarios en la propia empresa. La verdadera CRM significa que los individuos, los equipos y toda la empresa deben centrarse más en las necesidades y



deseos del cliente. El término "la colaboración de la organización," destaca las muchas facetas del cambio interno necesarios para ofrecer la experiencia deseado al cliente externo. Como parte fundamental de un programa de CRM, que implicará el cambio de estructuras organizativas, los incentivos y compensaciones, habilidades e incluso la cultura de la empresa, la gestión del cambio en curso será clave.

**5. Procesos:** Los esfuerzos anteriores para rediseñar los procesos fueron impulsados principalmente por el deseo de mejorar la eficiencia de una empresa y reducir los costos. El beneficiario fue la empresa, no a sus clientes. El CRM ha dado lugar a un enfoque en la reelaboración de los procesos clave que afectan el cliente o "proceso de reingeniería del cliente". Las empresas con frecuencia no se dan cuenta de que sus procesos fragmentados funcionalmente a menudo significan que el cliente tiene una mala experiencia y recibe menos que el valor esperado. El éxito de reingeniería debe crear procesos que no sólo cumplan con las expectativas de los clientes, sino que también apoyan la propuesta de valor al cliente, proporcionan una diferenciación competitiva y contribuyen a la experiencia deseada del cliente.

**6. Información:** El éxito de CRM requiere un flujo de información de los clientes en torno a la organización y la estrecha integración entre los sistemas operativos y analíticos. Tener la información correcta en el momento adecuado es fundamental para el éxito de las estrategias de CRM, proporcionando el conocimiento del cliente y que permiten una interacción efectiva a través de cualquier canal.

**7. Tecnología:** la tecnología es un habilitador fundamental para cualquier estrategia de CRM, pero son sólo una pieza del rompecabezas. Gartner analiza las decisiones clave que las empresas tienen que tomar en tres áreas: *aplicaciones de CRM, problemas de arquitectura e integración.*

**8. Métricas:** las empresas deben establecer: i) objetivos de CRM medibles y ii) seguimiento de los indicadores de CRM para convertir con éxito a los clientes en activos. Sin la gestión del rendimiento, una estrategia de CRM y el programa asociado está destinada al fracaso.

Una correcta medición de rendimiento comprende cuatro niveles, a saber: las empresas, los clientes estratégicos, operativos y de procesos, y métrica de entrada de la infraestructura.

El siguiente esquema sintetiza los 8 bloques mencionados:

**Tabla 1. 8 bloques para la implementación de una estrategia CRM**

<b>Visión:</b> Liderazgo, posición en el mercado, propuesta de valor	
<b>Estrategia:</b> Objetivos, segmentos, interacción efectiva	
<b>Experiencia del cliente:</b>	<b>Colaboración de la organización:</b>
Requerimientos	Cultura estratégica
Expectativas	Entendiendo al cliente
Satisfacción	Gente, sus capacidades y competencias
Colaboración y Feedback	Incentivos y compensación
Comunicación con el cliente	Comunicación de los empleados
	Socios y proveedores
<b>Procesos:</b> ciclo de vida del cliente, administración del conocimiento	
<b>Información:</b> Datos, análisis, una vista a través de los canales	
<b>Tecnología:</b> Aplicaciones, arquitectura, infraestructura	

**Métricas:** Valor, retención, satisfacción, lealtad, costo al servicio

Fuente: Radcliffe, (2001)

Así como las empresas privadas trabajan para atender las necesidades de sus clientes, la administración pública debe velar por la atención de las demandas de la ciudadanía; entre ellas la provisión de servicios sociales.

La principal queja de los ciudadanos que acceden a los servicios públicos es la demora en los trámites, procedimientos excesivos sin respuestas oportunas; estas situaciones representan una alerta para las instituciones y un llamado a mejorar sus operaciones internas.

Al referirse a este tema, De la Antonia (2010) plantea como alternativa la “Administración electrónica”, donde la operación de la administración pública se basa en la utilización de las Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (TIC); situación que conduce a una mayor eficiencia y reducción de costos, además de facilitar la comunicación con los ciudadanos, empresas, organizaciones u otras entidades gubernamentales.

Esta alternativa conlleva a la adaptación de estrategias del sector privado como el CRM al sector público, la cual se conoce como CzRM.

### **1.1.2 Citizen Relationship Management-CZRM**

El CZRM, entendido como la gestión de relaciones con los ciudadanos, se puede entender como una estrategia del sector público enfocado al ciudadano, donde apoyados en las TIC, mantiene y optimiza las relaciones con éste y animar a su participación en la vida pública. Este enfoque busca acercar a los ciudadanos a la administración pública, ofreciendo atención y servicios como clientes (DE LA ANTONIA LÓPEZ, 2010).

La cadena de valores dentro de este modelo conceptual ayuda a entidades gubernamentales a entender las situaciones actuales e implementar políticas más acertadas y oportunas” ( Zamanian, M., Mohammadhaji, R. y Mohamad, S., 2011), sin embargo una de las condiciones para que este modelo funcione apropiadamente es el acceso de los ciudadanos a las redes de información y especialmente a Internet. Esto se convierte en un asunto crítico para los países en vías de desarrollo en los cuales la mayor parte de la gente carece del acceso al mundo conectado.

Las estrategias de CZRM permiten reunir toda la información de los ciudadanos en un sistema integrado y global, de esta forma el personal de la administración cuenta con información integral, actual e histórica de los ciudadanos enriquecida con cada interacción

Siau y Long (2009), identifican cuatro dimensiones clave para el desarrollo de modelos de gestión de relación con los ciudadanos:

- a. Gobierno a ciudadano (cliente): constituye una relación externa que implica cooperación e interacción entre ambos.
- b. Gobierno-a empleados
- c. Gobierno a empresas
- d. Gobierno a gobierno

Las dos primeras dimensiones implican la interacción y la cooperación entre el gobierno y los individuos, mientras las dos últimas hacen referencia a una interacción entre el gobierno y las organizaciones (Siau & Long, 2009).

Las cuatro interacciones se logran con una arquitectura similar a la del CRM donde se resaltan el componente operacional y colaborativo. De la Antonia (2010) ubica los siguientes objetivos en cada componente

#### **1.1.2.1 Estructura del CZRM**

- a. **Componente operacional:** permite a los empleados del gobierno estar en contacto con ciudadanos y empresas por medio de múltiples canales, tanto a nivel municipal, autonómico o estatal. En este nivel se ubican los canales como centros de contacto, ventanilla única, teléfono de entrada, fax, autoservicio Web, respuesta automatizada de email y quioscos.

Uno de los retos de este componente es diseñar e integrar un conjunto de canales que faciliten el acceso y la interacción con el ciudadano.

En este componente se deben centrar los esfuerzos en reunir todos los datos relacionada con el ciudadano para posteriormente analizar sus características, necesidades y preferencias.

Una propuesta para la organización de los datos del ciudadano comprende las siguientes agrupaciones:

- **Datos de perfil** (nombre, dirección, edad o educación)
- **Datos de actuación** (quejas, sugerencias o preguntas)

- ***Datos de contacto*** (persona de contacto en la agencia, fecha del contacto)
- ***Datos de servicio*** (tipo de servicio, tiempo utilizado)

Esta estructura permite elaborar perfiles de los ciudadanos, lo que se traduce en una mayor capacidad de responder de una manera exacta y apropiada a sus requerimientos, al tiempo que facilitan la toma de decisiones para intervenciones futuras.

- b. **Componente colaborativo:** interconecta y hace fluir la información a todos los entes involucrados.

Una apuesta para reducir esfuerzos administrativos y evitar las múltiples solicitudes de datos a los ciudadanos está en crear alianzas con otras organizaciones para compartir datos relevantes de los ciudadanos, así como agregar o alinear mutuos servicios entre ellos.

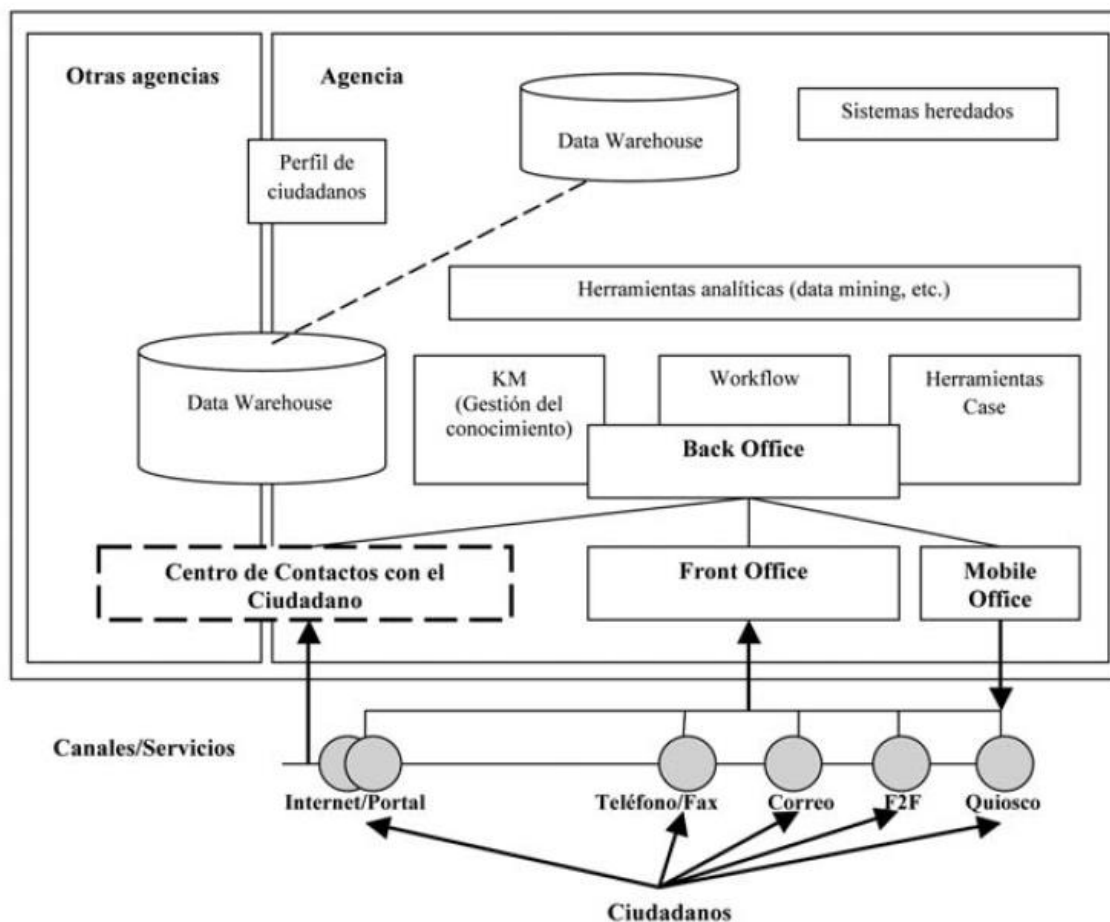
Con el CZRM se busca que todas las áreas de la administración puedan acceder a esa información para servir al ciudadano desde cualquier canal y dispositivo (ordenador fijo o portátil, móvil, oficina, Internet, centro de llamadas, etc.).

- c. **Componente analítico:** Realiza los perfiles de los ciudadanos basado en los datos recolectados, permite diseñar programas a la medida de las necesidades. En este componente intervienen técnicas de minerías de datos para generar en busca del beneficio de los ciudadanos.

Kate (2007) señala que los principales desafíos de este componente se relacionan con el uso de estos análisis en el diseño de los servicios gubernamentales que reflejen las necesidades y las preferencias de grupos identificables de ciudadanos.

La Figura 3 contiene la estructura conceptual del CZRM plantada por De la Antonia (2010).

**Figura 3. Arquitectura CZRM**



Fuente: De la Antonia (2009, P. 249)

Si bien las tecnologías de la información han cambiado la forma de operar de las instituciones públicas, estas no pueden ser el eje principal de los procesos internos. Más allá de la

innovación y/o adopción de tecnologías para la recolección, almacenamiento y procesamiento de datos, la administración pública afronta el reto de un cambio cultural. En términos de Schellong y Goethe, 2007 (2007) se necesita una reingeniería de procesos donde todas las agencias, departamentos y encargados públicos colaboren de cerca, donde los ciudadanos sean tratados como clientes, se redefinan papeles y responsabilidades, eliminando funciones repetidas y trabajando en colaboración con otros grupos administrativos para superar la frontera de una sola institución.

### ***1.1.2.2 Diferencias entre CRM y CZRM***

Según Coleman (2005), algunas de las diferencias entre el público y el privado son:

- El sector público mantiene el monopolio de algunos de los servicios que oferta a los ciudadanos
- Mientras el sector privado busca la maximización de las utilidades, en el sector público prima el bienestar social.
- Dado que las diferentes instituciones al interior de la administración pública no son competencia entre sí, por lo tanto es posible compartir experiencias, software, etc.
- La administración pública está en función de los ciudadanos, por tal razón su opinión tiene relevancia en las decisiones que se toman.
- Mientras el sector privado es considerado por los clientes como eficiente, el sector público es relacionado por los ciudadanos como ineficiente.



## **2. ANTECEDENTES**

La mayoría de los gobiernos han participado en iniciativas de gobierno electrónico, con diferentes propósitos como la mejora en prestación de servicios públicos, una mejor gobernabilidad, así como una mejor gestión de los recursos públicos; sin embargo no todas estas iniciativas han resultado exitosas. A continuación se presentan experiencias nacionales e internacionales de gobiernos locales que han implementado estrategias czrm para mejorar sus procesos internos, identificando sus logros y limitaciones.

### **2.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

#### **2.1.1 Estados Unidos**

Schellong (2008) reseña la estrategia de CZRM implementada en Nueva York:

Actualmente la ciudad de Ciudad de Nueva York tiene el mayor ejemplo de implementación de CzRM. Todo comenzó con la administración del alcalde Rudolph Giuliani, a finales de los años 90, donde se propuso implementar una conclusiones para atender los casos que no correspondían a emergencias y así reducir el volumen de llamadas 911. Inicialmente esta estrategia solo representaba una disminución del 5% de

las llamadas de la línea 911, por lo tanto la Policía Nacional, institución que manejaba esta línea se opuso a la medida.

Fue solo hasta 2002, en el gobierno de Michael Bloomberg cuando se puso en marcha el proyecto.

Esta administración propuso un Centro de Servicio al Ciudadano que permitiera a los neoyorquinos tuvieran acceso al gobierno de la ciudad a través de la línea 311. Para ese periodo Nueva York operaba con 40 centros de llamadas separadas, situación que representaba un obstáculo para los ciudadanos, pues no tenían conocimiento de las líneas a las cuales debían acudir para recibir apoyo de la administración. Dada esta situación, el alcalde propuso simplificar los mecanismos de contacto a solo dos líneas: 911 para emergencias y 311 para todo lo demás.

La estrategia 311 buscaba ser una ruta de la información, que enlazara al ciudadano con a la agencia apropiada, y que suministrara al usuario un número para hacer seguimiento a su situación.

Para poner en marcha esta estrategia se requería garantizar la compatibilidad entre el hardware y el software de los sistemas heredados liberados por la ciudad, para lo cual se eligió el software *Siebel*, el cual cumplía los criterios de escala de operación, la gestión del conocimiento, integración de la telefonía, la gestión de múltiples canales, etc.

La línea 311 inició operaciones el 23 de marzo de 2003, con una fuerte campaña de marketing que buscaba informar a la gente sobre 311, tratar de cambiar las expectativas de los

ciudadanos acerca de las interacciones del gobierno y finalmente, para tratar de disminuir las llamadas del 911.

Además del canal telefónico, los ciudadanos de Nueva York cuentan con medios adicionales para contactar al gobierno, entre ellos se destacan:

- El portal Web (nyc.gov)
- Servicio de SMS (311NYC)
- Skype
- Blog 311
- Twitter
- Aplicación para iPhone

Actualmente, través de estos medios se puede acceder a información y a servicios como pagos electrónicos, beneficios públicos, solicitar empleo, obtener licencias permisos o certificaciones, interponer quejas, entre otros.

Este sistema ya está funcionado, pero está en permanente evolución, incorporando las expectativas de la gente e innovando en tecnología.

Algunos de los beneficios identificados en este caso se relaciona con el uso de la información de la línea por parte varias agencias; por ejemplo el Departamento de Transporte (DOT) comenzó a cambiar su estrategia después de que tuvo analizado la información dada por 311 del sistema, como el relleno de los baches gracias a la los datos proporcionados por las personas que llaman a la línea. Adicionalmente gracias al análisis de datos producto de esta

línea, se legisló la del Ruido en la ciudad, dado que se encontró que las quejas más recurrentes estaban relacionadas con esta situación.

### **2.1.2 Egipto**

A continuación se reseña un estudio de caso realizado por Hatem (2013), donde se presenta una estrategia de gobierno electrónico en Egipto, identificando las fortalezas y debilidades en su proceso de implementación.

Egipto es considerado como uno de los estados más antiguos de la historia y se caracteriza por un gobierno altamente central.

Los gobiernos locales (gubernaciones) tienen limitada autonomía en la prestación de servicios a los ciudadanos y la gestión de sus procesos administrativos.

Un departamento importante a nivel local es el departamento de inversiones y es administrado directamente por la gobernación. Su función es promover y supervisar la inversión en la gobernación y asegurarse que estas se hacen en beneficio de la comunidad; de esta forma este departamento aprueba las propuestas y proyectos, asigna los inversores, las tierras requerida para estos proyectos, y realiza un seguimiento a los proyectos en curso.

El programa de gobierno electrónico egipcio inició en 2001 en el Ministerio de Comunicación y Tecnología de la Información (MCIT) y era un componente de la Iniciativa Egipcia Sociedad de la Información (EISI), Información de Egipto y estrategia de tecnología de la comunicación (TIC). En 2004 el programa fue transferido al Ministerio de Estado para el

Desarrollo Administrativo (MSAD), como un elemento de reforma y desarrollo de las instituciones de la administración.

A través de Programa de desarrollo del Gobierno Local egipcio (ELGDP) se buscaba la mejora del servicio en los municipios a través de la automatización de servicios a los ciudadanos y el establecimiento de la llamada inteligente.

El ELGDP no pretendió automatizar completamente los servicios, sino reducir el tiempo de prestación de servicios y superar la corrupción dentro de la administración pública a través de un riguroso seguimiento y control, el uso de TI y sistemas de gestión modernos; así el proyecto quiso ayudar a las autoridades locales a administrar sus proyectos de inversión, a través de un sistema de información que cubre todo el procedimiento relacionado con el servicio, sin pasar por las actividades engorrosas basadas en papel.

El sistema de información -SIG- conecta los departamentos a través de una red de área local. El SIG mantiene la información espacial de las tierras disponibles y usadas en proyectos. Estos datos administrativos y espaciales se consolidan en un solo sistema para analizarse conjuntamente y apoyar la toma de decisiones dentro de la gobernación.

La primera implementación del proyecto fue Matrouh en 2006. El sistema funcionó con éxito durante varios meses, lo que motivó su puesta en marcha en otros lugares; sin embargo a finales de 2007, el sistema de información en Matrouh enfrentó algunos problemas que condujeron a su abolición, hasta que volvió a operar a finales de 2010.

De 2008, el proyecto funcionó en el Sur del Sinaí (Al-Tor) y Port Said.

Fueron factores diferentes a la tecnología, los que influyeron en el fracaso del proyecto egipcio. A continuación, se realiza una breve descripción de las características de los lugares donde se implementó el proyecto, con el ánimo de identificar los factores que influyeron en el éxito o fracaso del mismo:

- **Matrouh:** La gobernación de Matrouh es una frontera con una zona de gran desierto y una costa que se extiende a más de 450 Km a lo largo del Mar Mediterráneo. Sus actividades económicas se limitan a un tímido turismo nacional e internacional, el cultivo del olivo y el procesamiento, así como otras actividades artesanales.
- **Sur del Sinaí (Al-Tor):** Sinaí del Sur es mucho más pequeño que Matrouh con una superficie de 3,1% de Egipto; es reconocido internacionalmente como destino turístico, con sitios históricos como el Monte Sinaí y el Monasterio de Santa Catalina, además de contar con actividades de buceo recreativo y sitios de reservas. Contiene 14,7% del número total de hoteles en Egipto y es atractivo para los inversores.
- **Puerto Said:** Port Said es una gobernación urbana, limitada en su área y población, con el puerto-ciudad de Port Said en su centro. La ciudad de Port Said es una Zona de Puerto Libre, en la entrada del Canal de Suez en el Mediterráneo. Sus actividades económicas son básicamente el comercio, servicio marítimo y la industria, así como el turismo nacional. La ciudad tenía varios institutos que formaban parte de la Universidad del Canal de Suez, de los cuales surgió la Universidad de Port Said.

Como puede observarse a partir de la descripción anterior, las gobernaciones de Matrouh y el Sur del Sinaí son similares en muchos aspectos, sobre todo en las inversiones en turismo. La

asignación de tierras para proyectos generalmente se enfrenta a la apropiación informal de la tierra por los locales Beduinos.

En el momento de realización de este estudio, la implementación del programa en Port Said era muy reciente, por lo tanto solo se analizaron los dos primeros casos.

Hatem (2013) identificado tres tipos de insuficiencia en la literatura: i) Fallo del sistema, ii) el fracaso del proyecto, iii) fracaso del usuario.

El caso Matrouh constituye un proyecto y sistema exitoso durante la vida del proyecto y hasta varios meses después de iniciar su implementación.

Para evaluar factores de éxito y fracaso se utilizó la metodología ITPOSMO, la cual cubre los siguientes factores:

1. *Información* (factores relacionados con la calidad y requisitos previos de las entradas y salidas del sistema)
2. *Tecnología* (factores tales como la disponibilidad y compatibilidad de hardware y software);
3. *Procesos* (alineación y la integración entre el sistema nuevos y los existentes/ nuevos procesos para alcanzar los objetivos establecidos); (. Por ejemplo cultura de la organización, los valores guía)
4. *Objetivos, valores y motivación*
5. *Personal y Habilidades* (factores tales como la disponibilidad de personal calificado y adecuación de la formación proporcionadas para utilizar el sistema);
6. *Gestión y Estructuras* (factores tales como la gestión la práctica y la flexibilidad de las estructuras organizativas)

7. *Otros recursos* (tiempo y dinero).

El análisis del proyecto identificó los siguientes factores relevantes:

- *Tecnología*: Originalmente la tecnología era un factor de éxito del proyecto ya que se dispuso del equipo y el software necesario, y el sistema operativo era el adecuado. Con el tiempo, la falta de mantenimiento y la vulnerabilidad a software maliciosos dio como resultado una degradación del sistema. Dado que el sistema era funcional y la tecnología era adecuada, este puede ser visto como un factor de éxito y tomar el tema de la “degradación del sistema” como un problema de mantenimiento que se refleja en el factor " Personal y Habilidades ".
- *Objetivos, valores y motivación*: En Matrouh, la tradición de los beduinos entró en contradicción con los valores y objetivos del Estado, en lo referente a la apropiación de la tierra, por lo tanto los valores de la comunidad estaban en contradicción con los objetivos del proyecto y representan un factor de fracaso.
- *Personal y habilidades*: El estudio identificó que el personal que trabajaba en Matrouh ocultaba información sobre el sistema existente, necesario para los desarrolladores del software, temiendo que por la entrada en operación del nuevo proyecto fueran reemplazados. Esto evidenció que los valores personales no coincidían con los de la organización, a la vez que revela una deficiencia en la gestión institucional en relación con los procedimientos de traspaso.



Se identificó una falla en la dotación del personal, quienes realizaban procedimientos manuales y que requieren mucho tiempo para estar preparados para las nuevas tecnologías y métodos de trabajo, igual que falta de personal de mantenimiento de TI.

- *Gestión y estructuras:* Este factor fue identificado como trascendental en el fracaso del proyecto. En Matrouh se identificó falta de procedimiento de traspaso adecuado entre administraciones, y el interés continuo de cada nueva administración para presumir de sus propios actos y demeritar a las anteriores, así como el cambio de visión e intereses que afecta a la estabilidad de la operación de las iniciativas existentes.

Vale la pena señalar que la aplicación de Al-Tor tuvo éxito, siempre y cuando no se produjo ningún cambio en la gestión, en particular la gestión inmediata (que es la informática o el departamento de servicio), que fue el promotor del proyecto. El caso de Matrouh era diferente ya que el campeón fue el gobernador, y con el cambio de gobernadores, la gestión directa y personal perdió interés.

La implementación de gobiernos electrónicos conlleva a la reducción de la discrecionalidad administrativa, a través de su efecto positivo en 6 factores: i) El cambio organizacional, ii) Seguridad de la información, iii) Tamaño de gobierno, iv) Colaboración, v) Apoyo de la dirección, vi) Demanda ciudadana de la administración electrónica.

Los factores identificados anteriormente evidencian que el sistema de información implementado no constituyó una dificultad para el proyecto.

El sistema en cuestión está relacionado con la asignación de tierras para las inversiones, por lo tanto su implementación reduce la discrecionalidad administrativa del personal implicado y su capacidad para " servir selectivamente " a los inversores. La discreción administrativa era entonces el medio para la corrupción, la cual se veía limitada por el sistema, características que hacían de la estructura administrativa una debilidad para la operación.

Las conclusiones anteriores se pueden traducir en una serie de recomendaciones prácticas para evitar las trampas de falla y los diferentes factores de fracaso identificados anteriormente:

1. Hacer cumplir la debida documentación de los proyectos y las iniciativas de todos los departamentos de la administración pública, y mantener una copia de la misma en los niveles superiores de la administración para evitar la pérdida de la memoria de la organización.
2. Prever una fase de traspaso entre los cambios de gestión, con el apoyo de la documentación mencionada.
3. Establecer un proceso de inspección periódica para asegurar que los sistemas desarrollados anteriormente están en marcha y bien utilizados.

### **2.1.3 México**

A continuación, se reseña un caso de implementación de una estrategia de gestión de relación con los clientes por el gobierno de México, iniciando su desarrollo bajo el marco del Diario Oficial de la Federación el 8 de mayo de 1996, donde se creó la Coordinación de Atención Ciudadana de la Presidencia de la República como una instancia a través de la cual el Titular (responsable a cargo) del Ejecutivo Federal recibiera y atendiera las diversas peticiones,

sugerencias o quejas planteadas por los gobernados (ciudadanos). El resultado de esta implementación fue insuficiente para atender eficazmente todas las solicitudes realizadas por los ciudadanos al Presidente de la República, generando la búsqueda de nuevos planteamientos y así dar inicio a la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía (RFSC) enmarcado en el Diario Oficial de la Federación del 13 de Agosto de 2013, donde se busca que las peticiones que se dirijan al Presidente sean solucionadas de una manera de eficaz y se busque solventar, orientar y generar participación de los ciudadanos, y se cree una integración de las diferentes entidades del orden público como un esquema que permita fortalecer el proceso de relacionamiento del gobierno con el gobernado.

Para tener un fácil seguimiento de las necesidades del ciudadano, en esta estrategia se plantea la siguiente arquitectura.

- La RFSC está adscrita a la Coordinación General de Administración de la Oficina de la Presidencia de la República.
- Está conformado, por el Titular de la entidad, la Dirección General Adjunta de Seguimiento y Vinculación Institucional, la Dirección General Adjunta de Atención Ciudadana y Organizaciones Sociales, la Dirección de Integración y Análisis de Peticiones ( Es la encargada de la recepción de documento entregado por cualquier canal), Dirección de Innovación y Comunicación con el Ciudadano y la Secretaria Técnica.

Se establecen los enlaces estratégicos de tal forma que cada entidad designa un servidor público para que sea el enlace oficial ante la RFSC, cuyo cargo sea de nivel Directivo.

Se establecen los canales para captación de canales donde se definen diferentes modelos:

- Atención Directa.
- Correo Postal.
- Pagina Web.
- Correo Electrónico.
- Eventos.
- Indirectos.

La RFCS está encargada de centralizar las quejas de los ciudadanos de esta manera, se encarga de dirigir la adecuada solicitud a la entidad que tenga la competencia, basándose en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, reglamentos internos y reglas de operación. De esta manera se puede realizar un seguimiento de las peticiones y respuestas con las que se ha podido interactuar con el ciudadano, así, en caso de reclamo se puede solicitar las adecuadas aclaraciones. Cada respuesta tiene un límite de tiempo, definido a 30 días corridos para las respuestas y 5 días corridos para las aclaraciones solicitadas.

De esta manera tanto para la Presidencia como para las entidades el seguimiento es robusto, es importante que las peticiones indirectas, que son aquellas que no llegan por el RFSC, sean copiadas para llevar una adecuada gestión. Es así como se empieza a manifestar desde las entidades los beneficios de esta integración, en el caso de la Unidad de Coordinadora de Vinculación y Participación Social se logró un formato más amigable y accesible para la generación de datos estadísticos con un ahorro de tiempo de canalización de 20 a 5 días aproximadamente, así como generación de reportes y cifras en tiempo real.

Este caso de estudio permite identificar que la estructuración de un proceso con gestión centralizada, permite para el estado una mejoría en el seguimiento en el trato con el ciudadano puesto que el historial de las interacciones con el estado se puede consultar de una manera eficaz.

Presenta una integración entre entidades las cuales se alinean por entregar prontas respuestas para el Presidente y para el ciudadano.

Son procesos que van a abarcar un ambiente más allá de la tecnología, busca una fuerte integridad entre procesos inter institucionales.

## **2.2 ANTECEDENTES NACIONALES**

### **2.2.1 Gobierno en línea**

La política pública de Gobierno en línea en Colombia inició en el año 2000 con la directiva presidencial 02 de dicho año y continuó de manera decidida desde el 2008 con la expedición del Decreto 1151 que definió los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea, donde se define como principal estrategia el uso de la tecnología para mejorar la comunicación e interacción con la ciudadanía, brindándole mejores servicios, de esta manera el Estado resuelve interrogantes como: ¿Cómo hacer más fácil la relación del Estado con la ciudadanía?, ¿Cómo mejorar la satisfacción de los usuarios?, ¿Cómo innovar ante los retos

institucionales?, ¿Cómo hacer más eficiente la gestión pública?, ¿Cómo proteger y optimizar los recursos públicos?, ¿Cómo promover y hacer más y mejor control social? (Mintic, s.f.).

La Estrategia de Gobierno en línea permite potenciar cambios en las entidades, con la implementación en las mismas, pues cada vez más las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se han convertido en una herramienta por excelencia para mejorar la gestión de relación Estado-ciudadano. Procura un Estado más eficiente, más transparente y participativo que preste mejores servicios con la colaboración de toda la sociedad.

La implementación de esta Estrategia en Colombia por el conjunto de entidades públicas ha generado logros muy importantes tales como el incremento en la provisión de trámites y servicios por medios electrónicos, la mejora en la calidad de la información de las entidades públicas en sus sitios web y la apertura de espacios de participación, entre otros. Gracias al Gobierno en línea, los colombianos tienen acceso a la información pública en los sitios web del Estado, lo cual incluye a entidades de todas las ramas del poder público del orden nacional y al 100% de los municipios y departamentos de Colombia. Asimismo, el país ha mejorado en las mediciones internacionales, relacionadas con la implementación de servicios en línea y en participación electrónica.

## **Componentes**

**Elementos Transversales:** comprende las actividades que deben implementar las entidades para su segmento de usuarios, identificando las variables pictográficas, lo cual permite el mejoramiento continuo dentro de la entidad.

**Información en línea:** comprende todas las actividades a desarrollar para que las entidades dispongan para los diferentes tipos de usuarios de un acceso electrónico a toda la información

relativa a la Entidad, servicios y procesos. Las actividades de este componente están concentradas principalmente en dos aspectos: 1. Publicación de información y 2. Publicación de datos abiertos.

**Interacción en línea:** comprende todas las actividades para que las entidades habiliten herramientas de comunicación de doble vía entre los servidores públicos, organizaciones, ciudadanos y empresas.

**Transacción en línea:** comprende todas las actividades para que las entidades dispongan sus trámites y servicios para los diferentes tipos de usuarios, los cuales podrán gestionarse por diversos canales electrónicos, permitiéndoles realizar desde la solicitud hasta la obtención del producto sin la necesidad de aportar documentos que reposen en cualquier otra entidad pública o privada que cumpla funciones públicas.

**Transformación:** comprende todas las actividades para que las entidades realicen cambios en la manera de operar para eliminar límites entre sus dependencias y con otras entidades públicas

**Democracia en línea:** comprende todas las actividades para que las entidades creen un ambiente para empoderar a los ciudadanos e involucrarlos en el proceso de toma de decisiones.

### **2.2.2 RAVEC -- Red de Alta Velocidad.**

El objetivo de la Red de Alta Velocidad es crear una infraestructura tecnológica de base, que permita el desarrollo de la arquitectura de Gobierno en Línea. Con ello se maneja un estándar de última tecnología que interconecta a las instituciones públicas desde un proceso de

alta velocidad, garantizando altos niveles de disponibilidad y seguridad estableciendo servicios colaborativos (MinTIC, 2016)

Estos servicios colaborativos permiten mejorar los servicios de intercambio de datos, información y servicios, con ello se pueden compartir recursos, realizar actividades conjuntas y desarrollar trámites y servicios en línea.

Desde la prestación de servicios colaborativos se genera una transferencia eficiente entre las entidades y organismos gubernamentales hacia el resultado final con el ciudadano.

### **2.2.3 Mi Seguridad Social**

Es una herramienta desarrollada por el Ministerio de Salud que busca, inicialmente, facilitar la consulta de información de diferentes fuentes de información, aplica para toda información personal, se entiende por información personal aquella suministrada por el Usuario para el registro, la cual incluye datos como nombre, identificación, edad, género, dirección, correo electrónico y teléfono, así como para la información que sea ingresada por los ciudadanos, o consultada en las bases de datos de referencia: PILA, BDU, BDEX, encuestas de SISBEN y Tabla de Evolución. Lo anterior para efectos del servicio prestado por el presente Sitio Web perteneciente al Ministerio, quien actúa como encargado del tratamiento de los datos personales.

9.3. Marco Legal a) Constitución Política artículo 15. b) Ley 1581 de 2012 c) Decretos Reglamentarios 1727 de 2009 y 2952 de 2010 y Decreto Reglamentario Parcial No. 1377 de 2013. d) Sentencias de la Corte Constitucional C-1011 de 2008 y C-748 de 2011.

Este Portal presta los servicios de registro al Sistema General de Salud y Seguridad Social, afiliación a los servicios de salud obligatorios, consulta y validación de información



administrativa de salud, relacionada con EPS, SISBEN o Grupo Familiar, así como la Consulta de planillas de pago de aportes de salud. Lo anterior con la finalidad de facilitar al Usuario la gestión de sus servicios de seguridad en salud de forma centralizada.

#### 4 CASO DE ESTUDIO: RED UNIDOS Y LA GESTIÓN DE LA OFERTA DE ATENCIÓN SOCIAL EN COLOMBIA

El mejoramiento de la calidad de vida de la población, y en particular de quienes se encuentran en situación de pobreza, es un objetivo primordial del Estado.

En Colombia existe un conjunto de leyes que establecen los lineamientos para el manejo del gasto público social y su orientación hacia la población más pobre y vulnerable. La ley 60 de 1993 fue la primera en introducir la *focalización* como el instrumento para la asignación de subsidios en los programas sociales, definiendo este concepto como el “*proceso por el cual se garantiza que el gasto social se asigna a los grupos de población más pobres y vulnerables*” (DPS, 2015).

En 1994 se introdujo el *Sisben* como uno de los instrumentos de focalización para seleccionar los potenciales beneficiarios de los programas sociales. En el CONPES Social 022 de 1994 estableció que “*a partir de 1994, los municipios y distritos deberán focalizar la totalidad de los recursos de educación, salud, vivienda y agua potable en las áreas geográficas con concentración de población pobre y vulnerable*” a la vez que se definieron los instrumentos para la focalización del gasto social, especificándolos por *focalización geográfica* y *focalización individual* (DNP, 1994).

Los instrumentos definidos para la Focalización individual fueron: i) la Ficha de Clasificación Socioeconómica de Hogares, Familias o Individuos (*Sisben*) ii) los registros epidemiológicos y iii) las metodologías del INURBE. Inicialmente se estableció que la selección de estos instrumentos dependería del tipo de programa y de la disponibilidad de información; no

obstante el CONPES Social 040 de 1997 definió claramente el Sisbén como el instrumento de focalización individual, estipulando que éste “*debería usarse en general para todos los programas de gasto social que impliquen subsidio a la demanda*” (DNP, 1997).

#### **4.1 SISBEN COMO INSTRUMENTO DE FOCALIZACIÓN DEL GASTO SOCIAL EN COLOMBIA.**

El Sisbén es el sistema de información colombiano que permite identificar a la población pobre potencial beneficiaria de programas sociales. Su implementación en Colombia se realiza desde 1995, periodo desde el cual se ha evaluado, actualizado y reformulado en dos ocasiones (DNP, 2008).

Las tres versiones del Sisben desde su creación hasta la actualidad se reseñan en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Actualizaciones del Sisbén**

<b>Versión</b>	<b>Marco conceptual</b>	<b>Año de aplicación</b>
Sisben I	El Sisbén fue un indicador cardinal que asignó valores entre 0 y 100 según las condiciones de vida del hogar, dado por los recursos económicos.	1995
Sisben II	El Sisbén como medida de estándar de vida. Los bienes y servicios seleccionados daban cuenta de los funcionamientos y capacidades de los individuos.  Las modificaciones respecto al Sisbén I comprendió la modificación o eliminación de variables debido a: facilidad de manipulación (ej. ingreso per cápita, equipamiento del hogar, proporción de ocupados en la familia y abastecimiento de agua), baja capacidad discriminatoria (ej. material de las paredes y el	2003

	predominante en los techos), rápida desactualización (ej. escolaridad del mayor perceptor de ingresos, condición de seguridad social) y falta de estabilidad (ej. recolección de basuras y la escolaridad promedio de las personas de 12 años o más).	
Sisben III	<p>Basado en el enfoque teórico de las capacidades de Amartya Sen, el cual se basa en dos conceptos: i) los funcionamientos alcanzados (lo que de hecho la persona logra ser y hacer) y ii) el conjunto de capacidades que tiene la persona (las oportunidades reales) para lograr los funcionamientos.</p> <p>Esta versión conserva el enfoque conceptual de la segunda versión que responde a una visión multidimensional de pobreza fundamentada en la perspectiva de capacidades de Sen. Se adopta una medida de estándar de vida definida a partir de un conjunto de variables (bienes y servicios) que en un momento del tiempo la sociedad considera valiosos y que informan sobre el tipo de vida que llevan o pueden llevar las personas (funcionamiento y capacidades).</p>	2008

Fuente: Elaboración propia

En 2001, la Ley 715 estableció que *“El CONPES SOCIAL definirá cada tres años los criterios para la determinación, identificación y selección de beneficiarios, así como los criterios para la aplicación del gasto social por parte de las entidades territoriales”* (artículo 94), definiendo de esta forma una periodicidad de 3 años para la actualización del Sisbén.

De acuerdo a la Ley 1176 de 2007, a las entidades que utilizan el Sisbén se les hace responsables de definir la aplicación de los criterios e instrumentos de focalización, contemplando los elementos determinantes del egreso o cesación de la condición de beneficiario, los que a su vez son función de los objetivos e impactos perseguidos. Así mismo, las entidades territoriales son las encargadas de implementar, actualizar, administrar y operar la base de datos

conforme a los lineamientos y metodologías que establezca el gobierno nacional, y de aplicar los criterios e instrumentos de focalización definidos por el CONPES Social.

La última versión del Sisben (Sisben III) se estructuró en cuatro dimensiones: Salud, Educación, Vivienda y Vulnerabilidad, cada una con las variables que se presenta a continuación:

**Tabla 3. Variables del Sisben III**

<b>COMPONENTE INDICE SISBEN III</b>			
<b>SALUD</b>	<b>EDUCACIÓN</b>	<b>VIVIENDA</b>	<b>VULNERABILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discapacidad permanente</li> <li>- Adolescente con hijo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de adultos con analfabetismo funcional</li> <li>- % de inasistencia escolar</li> <li>- Atraso escolar</li> <li>- % niños trabajando</li> <li>- % de adultos con secundaria incompleta o menos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de unidad de vivienda</li> <li>- Fuente de agua para consumo</li> <li>- Tipo conexión sanitario</li> <li>- Exclusividad del sanitario</li> <li>- Material de los pisos</li> <li>- Material de las paredes</li> <li>- Eliminación de basuras</li> <li>- Tipo de combustible para cocinar</li> <li>- Hacinamiento</li> </ul>	<p><b><u>Individual:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de personas en el hogar</li> <li>- Tipo de jefatura</li> <li>- Tasa de dependencia demográfica</li> <li>- Tenencia de activos</li> </ul> <p><b><u>Contextual:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de mortalidad infantil (municipal)</li> <li>- % de homicidios (municipal)</li> <li>- % tasa de cobertura neta por nivel educativo (municipal)</li> <li>- % uso de servicios de salud general dada una necesidad (municipal)</li> </ul>

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2008

Bajo la coordinación del Departamento Nacional de Planeación- DNP, los alcaldes de todo el país son los responsables de la administración y uso del Sisbén en sus municipios y distritos. La recolección de información del Sisben ocurre en dos fases (DNP, 2011):

### **1. Fase de barrido:**

En la fase de barrido se obtiene la información con la que se construye el archivo inicial de potenciales beneficiarios de programas sociales. Durante esta fase, la encuesta se aplica a todos los hogares existentes en las unidades de vivienda que hay en un área geográfica previamente delimitada: municipio completo o zonas de un municipio en donde se concentra la población pobre (focalizado).

### **2. Fase de demanda**

La fase de demanda se inicia después de terminada la fase del barrido y cuando el DNP remite al municipio el software y la base de datos certificada del SISBÉN III. En esta fase se registran en la base del SISBÉN III todas las novedades que se presentan en las unidades de vivienda, hogares y personas y que son reportadas por un miembro del hogar con características de informante calificado, lo cual permite mantener actualizada la base.

Los procesos que se realizan en la fase de demanda corresponden a las solicitudes que hacen las personas que residen en un municipio porque: i) requieren estar registrados en la base de datos del SISBÉN III; ii) necesitan actualizar la información que ya está registrada en ella. Estos procesos se presentan por:

- a. Encuesta nueva: i) Primera vez, ii) Solicitud por cambio de domicilio en el mismo municipio, iii) Solicitud por inconformidad en el puntaje obtenido, o iv) Solicitud por cambio de municipio
  
- b. Actualización de la base de datos por cambios en unidades de vivienda, hogares y personas: i) Retiro de fichas, ii) Cambios en la unidad de vivienda (inclusión y/o retiro de hogares), iii) Cambios en los hogares (inclusión y o retiro de personas), iv) Cambios en el registro de cualquier miembro del hogar

#### **4.2 ESTRATEGIA RED UNIDOS**

A través del CONPES 102 de 2006 se definió la creación de la Red de Protección Social contra la pobreza extrema, que busca promover la incorporación efectiva de los hogares más pobres a las redes sociales del estado y asegurar la superación de su condición a través de los siguientes mecanismos:

- Integrar la oferta de servicios sociales en torno a la familia.
- Brindar transitoriamente acompañamiento familiar y acceso preferente.
- Generar un marco de corresponsabilidad.

Esta estrategia inicialmente se conoció como “Red Juntos” pero luego se cambió al nombre de la “Red Unidos”, la cual es una estrategia nacional para la atención, mejoramiento de las condiciones de vida y la acumulación de capital humano de los ciudadanos en condición de pobreza extrema, en la que participan las entidades del sector público y privado que cuentan con oferta social.

Son beneficiarios de la estrategia Red UNIDOS los siguientes:

- Hogares en pobreza extrema multidimensional.
- Hogares beneficiarios de los proyectos de vivienda –SFVE- (Subsidio Familiar de Vivienda en Especie) priorizados por el Gobierno Nacional.
- Hogares de comunidades étnicas priorizados a partir del modelo de focalización étnica de la Estrategia Red UNIDOS

#### **4.2.1 Dimensiones y Logros en la Estrategia Red Unidos**

Las Dimensiones Familiares y Comunitarias son áreas de intervención definidas por la Estrategia de Superación de Pobreza Extrema, Red UNIDOS sobre las cuales se establecen los ámbitos de trabajo para superar las condiciones de vulnerabilidad de los hogares acompañados por la Red. A continuación se describirán las particularidades de cada una de estas.

Red Unidos se estructura en 5 Dimensiones o áreas de intervención:

- **Identificación:** los integrantes del hogar cuentan con los documentos esenciales o se encuentran inscritos en registros oficiales que les permiten el acceso a los servicios sociales del Estado.
- **Ingresos y trabajo:** el hogar incrementa su potencial productivo, desarrollando sus capacidades y creando oportunidades para que puedan acceder y acumular activos.



- **Educación y capacitación:** los integrantes del hogar acceden al sistema educativo y permanecen en él, adquiriendo competencias que contribuyen a su desarrollo integral.
- **Salud y Nutrición:** los integrantes del hogar acceden al Sistema General de Seguridad Social en Salud y a través de éste a los servicios establecidos en el Plan Obligatorio de Salud; así mismo, el hogar no padece inseguridad alimentaria y sus miembros no enfrentan amenazas graves de deterioro nutricional.
- **Habitabilidad:** el hogar cuenta con condiciones habitacionales apropiadas que garanticen su seguridad y salubridad.

Estas dimensiones se dividen en Logros, que constituyen las condiciones mínimas para que un hogar en pobreza extrema supere su situación. En total se definieron 26 logros, 11 requeridos y 15 que generan condiciones deseables, agrupados en 5 dimensiones<sup>1</sup>.

**Tabla 4. Dimensiones y Logros de la Estrategia Red Unidos**

<b>Dimensión</b>	<b>Logro Requeridos</b>	<b>Logros deseables</b>
<b>Identificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los integrantes del hogar tienen su documento de identificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los hombres entre 28 y 50 años tienen tarjeta militar.</li> <li>• Todas las personas con discapacidad están incluidas en el Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad – RLCPD.</li> </ul>
<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los integrantes del hogar están afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas con discapacidad a las que les prescribieron un producto de apoyo o rehabilitación funcional, la recibieron.</li> </ul>

<sup>1</sup> Para el Modelo Rural Étnico el número de *Logros Requeridos* es cinco

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los niños y niñas del hogar menores de seis (6) años tienen el esquema completo de vacunación para la edad.</li> <li>• Las niñas y niños mayores de seis (6) meses y menores de cinco (5) no presentan tamizaje positivo por desnutrición aguda.</li> <li>• Los niños y niñas hasta los dos (2) años asisten a controles de crecimiento y desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El hogar no presenta inseguridad alimentaria moderada o severa.</li> <li>• Todos los integrantes del hogar reciben orientación sobre derechos sexuales y reproductivos.</li> </ul>
<b>Educación y capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las niñas y niños desde los dos (2) hasta los cinco (5) años asisten a modalidades de educación inicial, incluyendo las niñas y niños con discapacidad que puedan participar en estos espacios de educación.</li> <li>• Los niños, niñas y adolescentes en edad escolar desde los cinco (5) hasta los dieciocho (18) de años acceden al sistema educativo formal, incluidas las personas con discapacidad (hasta los 22 años) que puedan participar en estos espacios.</li> <li>• Las niñas y niños menores de 15 años no trabajan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las personas mayores de 15 años saben leer y escribir, incluidas las personas con discapacidad que puedan participar en los espacios educativos.</li> <li>• Al menos uno de los integrantes del hogar está cursando o ha culminado estudios post secundarios, incluidas las personas con discapacidad que puedan participar en los espacios educativos y de formación.</li> <li>• Algún integrante del hogar utiliza herramientas digitales.</li> <li>• Al menos un integrante del hogar, mayor de edad, recibe educación financiera en alguno de los siguientes servicios: ahorro, crédito o seguros.</li> </ul>
<b>Habitabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vivienda cuenta con una fuente adecuada de acceso a agua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vivienda cuenta con materiales adecuados de pisos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vivienda cuenta con un sistema adecuado de saneamiento básico.</li> <li>• El ingreso por cada miembro del hogar es igual o superior al valor del umbral de pobreza extrema según su dominio geográfico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vivienda cuenta con materiales adecuados en paredes.</li> <li>• En el hogar no se presenta hacinamiento crítico.</li> </ul>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia, basada en DPS (2015)

El mecanismo de focalización de Red Unidos considera las particularidades y necesidades de cada uno de los departamentos y municipios del país, a partir de la i) identificación, ii) selección y iii) asignación de hogares, tal como lo establece el Conpes 100 de 2006.

Para la fase de **Identificación**, la primera fuente de información para obtener la población potencial beneficiaria es el Sisbén; tomando como punto de partida los hogares que se encuentran por debajo de los puntos de corte.

Junto a esto se emplean fuentes de información que permiten realizar un ordenamiento de los hogares para identificar aquellos con mayores privaciones y deficiencia de ingresos, entre ellas las siguientes: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) 2014 y medición de la pobreza monetaria (DANE), Censo 2005 (DANE), Encuesta de Calidad de Vida – ECV (DANE) e Índice de Pobreza Multidimensional (DANE- DNP), Base de datos del SISBEN (DNP).

En la etapa de **Selección** se realiza una caracterización de la población identificada en la fase anterior, con lo cual se determina si el hogar potencial se encuentra en *pobreza extrema*, de ser así el hogar es seleccionado e ingresa a la Estrategia Red UNIDOS.

Una vez seleccionados los hogares en pobreza extrema, se procede a la asignación del *acompañamiento familiar*, el cual se realiza a través de atención personalizada por parte de cogestores sociales. Este proceso parte del reconocimiento de las particularidades del hogar, hacia la identificación de sus problemáticas y potencialidades, la definición de estrategias para alcanzar sus logros y el seguimiento a las mismas; y *acompañamiento comunitario*.

Además del acompañamiento familiar y comunitario, Red Unidos tiene un componente de *Gestión de la Oferta*. Este componente facilita a los hogares el acceso preferente a los servicios y programas sociales del Estado, a la vez que motiva a las empresas privadas, organizaciones sociales y fuentes oficiales y no oficiales de la cooperación internacional, a invertir en iniciativas destinadas a los hogares en situación de pobreza extrema.

La implementación de los apoyos logrados en este componente se realiza con el apoyo fundamental de los equipos territoriales de la red unidos, donde el primer proceso para la implementación corresponde a la **Identificación**. En esta etapa la estrategia reporta a los programas y/o entidades participantes el universo de hogares y/o comunidades que cumplen con los requisitos para aplicar al servicio ofertado.

Este análisis de potenciales beneficiarios surge del estudio de las condiciones básicas de los hogares, logrado en la caracterización de la población potencial en la etapa de *selección* mencionada anteriormente.

#### 4.2.2 Cuellos de botella en la Gestión de la Oferta

Esta breve reseña de la Red Unidos, sus componentes para lograr la atención integral de los hogares en pobreza extrema y las principales fases para la operación de la estrategia, se realizó para contextualizar la problemática identificada en el componente *Gestión de la Oferta*, cuyo eje fundamental es la *articulación institucional* para la prestación de servicios sociales, que si bien, ha permitido la atención de hogares en 1102 municipios, está presentando un cuello de botella en la *Gestión de la información*, de la cual se derivan los procesos de priorización y atención a los beneficiarios de la estrategia.

Como se mencionó anteriormente, la implementación de los apoyos en este componente parten del reporte de las familias caracterizadas por la estrategia. Este proceso corresponde a un traslado de información inicial entre entidades cooperantes.

A pesar que la información que da soporte a todos los procesos inicia con los reportes nacionales de Sisbén, posteriormente se requiere complementarla con la caracterización que realiza la Estrategia, y continúa con los levantamientos de información de las entidades y/o programas que participan en la Gestión de Oferta. Como se evidencia, son múltiples los procesos de levantamiento de información, que conllevan actualizaciones, correcciones e inclusión de nuevos componentes requeridos por las diferentes instituciones, pero que son aplicados a un *mismo ciudadano*.

Es aquí donde inician los problemas en gestión de información, donde el primer afectado es el ciudadano, quien deben responder en múltiples ocasiones los mismos requerimientos de información, situación no solo genera molestias por acción repetitiva, sino que a la vez disminuye la credibilidad en la capacidad de centralización de información por parte del Estado y de seguridad respecto a custodia de la misma.

Adicional a la inconformidad de los ciudadanos, se presenta un desgaste administrativo, por reprocesos y separación en la recolección de información, que nunca termina unificada, siendo recurrente que un mismo ciudadano tenga distintos reportes de información, respecto a las mismas variables, en las diferentes entidades del Estado.

Para validar la percepción de esta problemática, se realizó una *Matriz de Dolencias*, donde se identificaron los principales actores participantes en Red Unidos (ciudadanos, programas sociales, entidades estatales, Estado), los “Dolores” o problemas que afrontan en el desarrollo de la Estrategia, y se incluyó posibles soluciones para estos dolores, las cuales fueron valoradas<sup>2</sup> por los actores de acuerdo a siete criterios:

- **Criterio Económico:** Estabilidad económica que permita perdurar, beneficios proporcionales a los recursos invertidos .
- **Criterio Técnico:** Grupo de tecnologías, metodologías o procesos que garanticen la ejecución.

---

<sup>2</sup> La valoración para las propuestas de solución está dada entre -5 y 5, siendo -5 la peor calificación que le otorga el actor a la propuesta planteada y 5 la máxima puntuación a favor de dicha propuesta.

- **Criterio Financiero:** Recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
- **Criterio Administración y Gestión:** Facilidad de gestión de los recursos y los procesos.
- **Criterio Reestructuración:** Cambio y optimización de los procesos y estrategias actuales.
- **Criterio Impacto Social:** Afecta directamente a la sociedad.
- **Criterio Cambio Cultural:** Afecta la forma como se opera actualmente.

Las propuestas incluidas giran en torno a la creación de una estrategia de la centralización y actualización de la información, virtualización de los procesos de registro y actualización de información, complementados con canales territoriales para la implementación, entre otros. Esta valoración arrojó que el 73% de los “dolores” ocasionados por los problemas en la gestión de la información recaen sobre el ciudadano, quien a su vez es el actor que mayor aceptabilidad manifiesta de una propuesta de centralización. La matriz con todos los elementos mencionados se presenta en el Anexo 1.

Esta situación no se evidencia solo en Red Unidos, por el contrario, es recurrente en las diversas instituciones y estrategias nacionales, evidenciando que para lograr eficiencia y eficacia en la focalización del gasto público, se requiere el diseño de estrategias de unificación de información que reduzca los procesos administrativos y los errores en la información recolectada, a la vez que mejore la percepción que tienen los ciudadanos de los servicios del Estado.





## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia de gestión de relación entre una entidad del estado y el ciudadano, orientada a la centralización de datos de personas, información demográfica y procesos, para fortalecer vínculos y crear servicios de calidad.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Definir una estrategia de negocios orientada a la gestión de relaciones con el ciudadano (Czrm) que incluya la centralización de datos de personas, información demográfica y procesos.
- Definir un esquema de base de datos que soporte la convergencia de información en la estrategia de CZRM
- Definir un esquema costos de una solución de gestión de relaciones con el ciudadano

## 6 METODOLOGIA

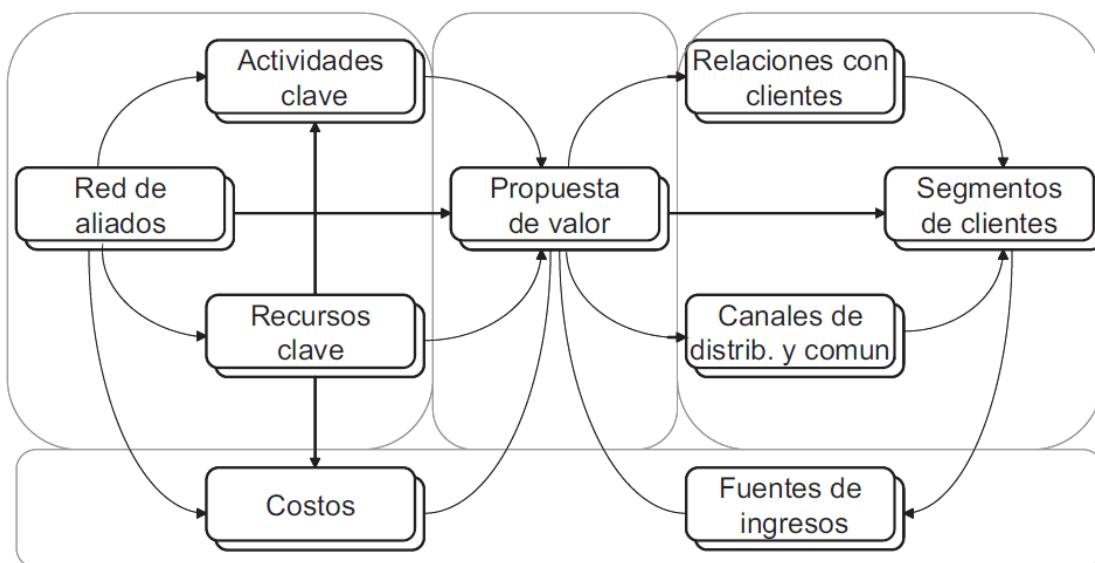
Este trabajo se basó en el método CANVAS, el cual describe la forma como las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

### 6.1 METODO CANVAS

Márquez, (2010), resume el modelo de negocio propuesto por Osterwalder, como método de análisis y estructuración de un proyecto en nueve bloques temáticos básicos que interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa.

En esta estructura de negocio se identifica un centro o “Propuesta de valor” sobre el cual giran los demás bloques. La Figura 4 muestra la interacción entre los nueve bloques del modelo.

**Figura 4. Interacción de los bloques**



Fuente: (Marquez, 2010)

Los nueve bloques deben analizarse de forma individual y su relación entre ellos; buscando tener una descripción, Evaluación e identificación de oportunidades de mejora e Innovación competitiva. Minondo, (2016) señala que “La clave consiste en realizar las preguntas adecuadas”. A partir de ello ya se puede planificar el cambio y llevarlo a cabo.

A continuación se detalla cada uno de los nueve bloques del modelo de canvas y se incluyen algunas preguntas orientadoras que guían la identificación de los elementos de cada bloque en una propuesta de negocio, de acuerdo a las definiciones de Márquez, (2010) y Minondo (2016).

**Tabla 5. Bloques del modelos de Canvas**

Módulo	Descripción	Preguntas orientadoras
<b>1. Propuesta de valor</b>	<p>Constituye la oferta de productos o servicios de la empresa, por lo cual los clientes están dispuestos a pagar. La oferta puede dirigirse a un segmento en particular de clientes o a varios de ellos.</p> <p>La propuesta de valor sea sencilla, fácilmente entendible y recordable, con objeto de posicionarla en la mente del Cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?</li> <li>• ¿Qué problema estamos ayudando a resolver?</li> <li>• ¿Qué soluciones estamos aportado?</li> <li>• ¿Qué productos y/o servicios ofrecemos a cada cliente?</li> <li>• ¿Qué características tiene mi producto o servicio para cada segmento de clientes?</li> <li>• ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes?</li> </ul>
<b>2. Segmento de clientes</b>	<p>Incluye los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta de productos o servicios. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para quién estamos creando la propuesta de valor?</li> <li>• ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</li> <li>• ¿Podemos clasificarlos en grupos</li> </ul>

	<p>accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros.</p> <p>Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables demográficas, geográficas y discográficas, entre otras</p> <p>.</p>	homogéneos?
<b>3. Canales de distribución y comunicación</b>	<p>Se fundamenta en la identificación de los canales a través de los cuales se establece comunicación con los clientes.</p> <p>Entre ellos están la fuerza y puntos de ventas, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A través de que canales prefiere ser atendido cada segmento de clientes?</li> <li>• ¿Cómo lo estamos haciendo ahora?</li> <li>• ¿Cómo están relacionados nuestros canales?</li> <li>• ¿Cómo podemos integrarlos en las actividades habituales de los clientes?</li> </ul>
<b>4. Relación con el cliente</b>	<p>Corresponde a los tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos de clientes atendidos, desde las más personalizadas (ej. ejecutivos de cuenta), las relaciones personales pero masivas (ej. contact center), hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros.</p> <p>Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de relación esperan los segmentos mantener con nosotros?</li> <li>• ¿Qué relaciones hemos establecido?</li> <li>• ¿Qué coste tiene el tipo de relaciones con los clientes?</li> <li>• ¿Cómo se integran con el resto del negocio?</li> </ul>
<b>5. Recursos clave</b>	<p>Son los recursos requeridos para hacer que el negocio funcione, entre ellos recursos físicos, intelectuales,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</li> <li>• ¿Y nuestros canales de</li> </ul>

	humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.	distribución? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Y nuestras relaciones con los clientes?</li> <li>• ¿Y nuestras fuentes de ingresos?</li> <li>• ¿Y nuestras actividades clave?</li> <li>• ¿Qué personas son necesarias para todo lo anterior?</li> </ul>
<b>6. Actividades clave</b>	Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué actividades clave se requieren para disponer la propuesta de valor?</li> <li>• ¿Y para entregarla?</li> <li>• ¿Y nuestros canales?</li> <li>• ¿Y nuestras fuentes de ingresos?</li> <li>• ¿Cuáles son los factores críticos del negocio para lograr buenos resultados?</li> </ul>
<b>7. Asociaciones clave/ Red de aliados</b>	<p>Conformada por los aliados y proveedores con los que se establecen relaciones.</p> <p>Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los aliados clave?</li> <li>• ¿Quiénes son los proveedores clave?</li> <li>• ¿Quiénes son los colaboradores clave?</li> <li>• ¿Nos relacionamos con alguna entidad o red de conocimiento?</li> <li>• ¿Quiénes son las fuentes de conocimiento innovador?</li> <li>• ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros contactos?</li> <li>• ¿Qué actividades clave llevan ellos a cabo?</li> </ul>
<b>8. Estructura de costos</b>	La estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás bloques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los costes más importantes en nuestro modelo de negocio?</li> <li>• ¿Qué parte de la estructura tiene mayor coste?</li> <li>• ¿Qué actividades son las que tienen mayor coste?</li> </ul>
<b>9. Fuente de</b>	Son las fuentes de las cuales se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Actualmente cómo paga cada</li> </ul>

<b>ingresos</b>	reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros.	segmento de clientes? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo prefieren pagar?</li> <li>• ¿Es eficaz la forma de pago?</li> <li>• ¿Cuánto aporta cada fuente de ingreso a los ingresos generales?</li> <li>• ¿Tenemos dependencia excesiva de alguna fuente de ingresos?</li> </ul>
-----------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base el modelo de Canvas, se planteó un modelo adaptado al sistema de salud estadounidense, el cual se denominó Healthcare Business Model Canvas-HCANVAS.

## 6.2 MODELO HCANVAS

El modelo HCanvas amplía los 9 bloques del modelo original propuesto por Alex Osterwalder, para integrar los aspectos de valor compartido de Michael Porter de y el concepto de "Jobs-to-be-done" o tareas a realizar, de Clayton Christanson.

El modelo HCanvas amplía a 17 los bloques de estudio:

1. Los **usuarios** son los clientes que sirve un modelo de negocio.
2. Los **compradores** son los clientes un modelo de negocio vende a & también puede ser el usuario.
3. Los **intermediarios** afectan la forma en que se ve y pagado por el comprador de una propuesta de valor.
4. "**Jobs-to-be-done**" (JTBD) son objetivos de alto nivel que el cliente está tratando de lograr.

5. **Propuestas de Valor** son los productos y servicios ofrecidos a los clientes a resolver su JTBD.
6. **Comportamientos clave** son las actividades necesarias del usuario para completar su JTBD.
7. **Influenciadores clave** afecta la capacidad de comprensión y completan el JTBD.
8. Los **canales** son la forma de una compañía trae su propuesta de valor al mercado.
9. **Relaciones con los clientes** son conexiones crea una empresa con sus compradores y usuarios.
10. La **experiencia** es como compradores y usuarios perciben Canales y relaciones con los clientes.
11. **Actividades clave** son las tareas más importantes que se requieren para crear la propuesta de valor.
12. **Recursos claves** son los actores internos necesarios para entregar la propuesta de valor.
13. **Asociados clave** son los actores externos necesarios para entregar la propuesta de valor.
14. Los **costos** son los controladores financieros más importantes de un modelo de negocio.
15. **Ingresos** es la forma en que una compañía hace dinero de sus clientes.
16. **Informática** son los datos y análisis necesarios para entregar la propuesta de valor.
17. Las **externalidades** son las fuerzas y las regulaciones externas impuestas a un modelo de negocio

## **7 RESULTADOS**

### **7.1 IDENTIFICACIÓN COMPONENTES HCANVAS**

La propuesta de valor para la estrategia de gestión de relaciones con el ciudadano (Czrm) sobre la cual se articulan los demás componentes se fundamenta en la centralización y actualización de la información, virtualización de los procesos de registro y actualización de información, complementados con canales territoriales para la implementación, para la optimización de la focalización para el gasto social. El proceso de identificación de actores y recursos se realizó de acuerdo al Método HCANVAS, tal como se desarrolla en la Tabla 7.



**Tabla 6. Matriz de H-Canvas para el caso de estudio**

<p><b>Externalidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012</li> <li>- Decreto Reglamentario 1377 de 2013</li> <li>- Decretos Reglamentarios 1727 de 2009 y 2952 de 2010</li> <li>ley 1437 de 2011</li> </ul>							
<u>Compañeros claves</u>	<u>Actividades claves</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con el cliente</u>	<u>JTBD Customer's Goals</u>	<u>Compradores</u>	<u>Usuarios</u>	<u>Comportamientos claves</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entidades que brinden ayudas mediante programas sociales</li> <li>- Gobierno Registraduría Ministerio de Salud</li> </ul>	<p><b><u>Para el ciudadano</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de plataformas para actualización de datos.</li> <li>-Definir puntos de contacto. Información para atención personalizada</li> </ul> <p><b><u>Para la entidad</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos para compartir conocimiento y volverlos insumos para procesos internos.</li> <li>- Atención al cliente</li> </ul>	<p><b><u>Para el Ciudadano</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Único punto de envío para inscripción y actualización.</li> <li>- Múltiples canales para inscripción y actualización de datos.</li> <li>- Información al día, personales de nuevos servicios.</li> <li>- Reducir filas y tiempo para la actualización de datos.</li> <li>- Puntos de atención con procesos unificados que permiten tener respuesta de todos sus servicios.</li> </ul> <p><b><u>Para La entidad</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de potenciales beneficiarios con datos actualizados que quieren acceso a servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización del dato personalizada</li> <li>- Seguimiento a mecanismos de actualización.</li> <li>- Alerta de diferencias de información entre entidades.</li> <li>- Calificación a los servicios de los programas sociales.</li> <li>- Seguimiento en el avance en los programas sociales de los ciudadanos</li> <li>- Incentivos para el ciudadano y las entidades para finalizar ciclos de ciudadanos en los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscribir y actualizar datos de una manera fácil y rápida.</li> <li>- Encontrar fácilmente los sitios donde pueden actualizar sus datos.</li> <li>- Tener información al día de los diferentes servicios que presta el estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entidades que quieran pertenecer a la estrategia para adquirir datos actualizados.</li> <li>- Programas sociales que buscan entregar beneficios.</li> <li>- El estado que quiere llevar un control de quien tiene beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personas que quieren acceder a programas sociales.</li> <li>- Personas con diferentes beneficios que quieren actualizar su información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personas que tienen acceso a medios tecnológicos.</li> <li>-Personas con dificultades para acceder a un punto para actualizar datos</li> </ul>

			programas sociales			
	<b><u>Recursos claves</u></b>		<b><u>Canales</u></b>	<b><u>Experiencias</u></b>	<b><u>Intermediarios</u></b>	<b><u>Influenciadores claves</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con conocimiento en los procesos de actualización de datos de los programas sociales de la entidad</li> <li>- Plataforma de alojamiento de la aplicación</li> <li>- Sistema de presentación y captura de datos.</li> <li>- Servicios de comunicación con sistemas externos para validación. (Registraduría, MinSalud)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser un canal adicional enfocado al autoservicio para la consecución de productos</li> <li>- Reducir costos al unir esfuerzos y eliminar procesos repetidos.</li> <li>- Mejorar mecanismos de comunicación y transferencia de información interinstitucional</li> <li>Repositorio de procesos que son evaluados para la mejora continua de estos</li> <li>Comparte experiencias entre entidades convirtiendo esto en insumos de cadena de valor entre las compañías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipos con acceso a internet</li> <li>- Oficinas de Atención</li> <li>- Línea de atención al cliente.</li> <li>Puntos Vive Digital.</li> <li>Oficinas convenio, puntos fuertes del territorio, Baloto, Servi, Efecty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en Desarrollo e implantación de Servicios</li> <li>- Experiencia en relación con ciudadanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entidades del Estado</li> <li>- Entidades privadas para envío de información.</li> <li>- Programas para El desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entidades del Estado</li> <li>"- Programas Sociales</li> <li>- Entidades con alianzas a programas sociales</li> </ul>
<b><u>Costos</u></b>				<b><u>Ingresos</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo Sistema de Información.</li> <li>- Estrategias para compartir conocimientos</li> <li>- Alianzas privadas</li> <li>-Servicios 4x27</li> <li>-Soporte Operativo</li> </ul>			-Soporte tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigencias futuras Entidades del Estado.</li> <li>- Pago por Utilizar servicio de subasta</li> <li>- Pago por información del sector</li> <li>- Pago por información de Tendencias</li> <li>- Publicidad</li> </ul>		
<b><u>Informática</u></b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de información</li> <li>Bodega de datos</li> <li>Interoperabilidad</li> </ul>						

Fuente: Elaboración propia

La matriz HCanvas permite identificar las fortalezas de los programas del caso de estudio y como se puede llegar a la población, presentado los canales con los que se cuentan actualmente y creando nuevas estrategias de contacto con el ciudadano, como lo son las alianzas público-privadas, e involucrando empresas que manejan transacciones como Efecty, Baloto y Servientrega.

Red Unidos cuenta con 7.283 Cogestores<sup>3</sup>, para realizar la actualización en el territorio; Sisben cuenta con herramientas de actualización en línea para las personas que se encuentran registradas en él y con oficinas en 1.100 municipios.

La estrategia propuesta puede esquematizarse como se muestra en la Figura 5, donde se percibe como los programas del orden nacional centralización sus procesos, generando de esta forma conocimiento para las demás entidades, con esto se establece las normas básicas para el inicio de una cultura de conocimiento que se presenta en el punto 7.2.

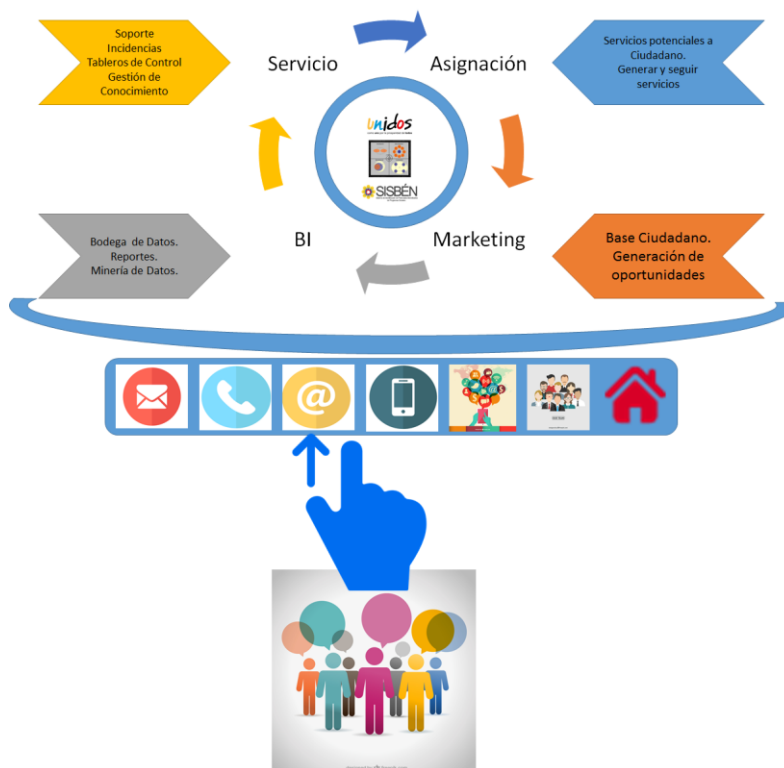
En el punto 7.3 se establece, la propuesta del diseño de base de datos para la convergencia de información y el cómo interactúa con los sistemas a los que este asociado, de esta manera no solo un sistema es el que se vincula a este diseño sino varios, con esto no se pierde la gobernabilidad de los datos de las otras entidades, es así como se identifica que este modelo nos permite un seguimiento de la historia del ciudadano con las entidades.

En el punto 7.4 se establece la estructura de costos, con el fin de establecer la inversión para un año de operación en la entidad que se base en el ciudadano como fuente de experiencias. De esta manera se toman algunos lineamientos de gasto de entidades existentes en Colombia, con el fin de establecer el presupuesto base de operación.

---

<sup>3</sup> Licitación Pública LP003 2015

**Figura 5. Esquema de CZRM propuesto**



Fuente: Elaboración propia

## 7.2 PROPUESTA INICIAL DE MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Gestión de Conocimiento se refiere a la interconexión de los procesos entre las entidades, lo cual se conoce como *Espiral de conocimiento*, donde se definen los métodos para volver el conocimiento tácito a explícito y lograr una cultura organizacional que interactúe para un bien común.

A continuación, se presenta una propuesta general de Gestión de Conocimiento interinstitucional para iniciar una cultura de intercambio de conocimiento inter institucional

para esto se establecen: i) los roles de trabajo, ii) procesos de la organización para la gestión del conocimiento, iii) implementación del proceso de gestión de conocimiento .

### **7.2.1 Roles de trabajo**

Se identifican cuatro roles claves en el modelo de gestión de conocimiento:

- **Coordinador:** Se encarga de la distribución de la carga de trabajo y responsabilidades, con la información que maneja se podría llegar a distribuir la carga laboral de los expertos en atención al ciudadano.
- **Personal Mesa Ayuda:** Atención a usuarios que tienen dudas con los procesos de las entidades adscritas.
- **Contacto Entidades:** Atención de segundo nivel a usuarios, en temas más específicos que buscan guiar al adecuado funcionamiento de la entidad y de sus programas sociales. Este rol se ubica en las diferentes entidades, son los expertos en temas de procesos en los que se involucra el ciudadano.
- **Documentador:** En el momento que se encuentre un inconveniente en las reglas del negocio se documenta la inconsistencia y se genera el incidente para que pueda ser resuelto. Se encarga de identificar que incidentes de segundo nivel pueden ser socializados para que en el primer nivel se puedan atender.

### **7.2.2 Procesos de la organización para la Gestión del Conocimiento**

- **Obtención de datos:** Consiste en la aplicación de los mecanismos de obtención de datos de los diferentes programas sociales, en él se encuentran los registros de las personas y se consolidan.

- **Gestión de datos:** Consiste en el ingreso de los datos al sistema y la administración de éstos a través de las diferentes funcionalidades. Este proceso tiene una estrecha relación con las diferentes estrategias de recolección de datos que pueden ser por varios mecanismos, como sistema de información, oficina Sisben o cogestor social.

El principal lineamiento para el manejo de datos personales es establecido por el gobierno, siendo este quien define las reglas de interacción con el Ciudadano es importante tenerlo como aliado estratégico en la propuesta que se presenta, razón por la cual en la sección externalidades de la Tabla 7 hace referencia la ley de transparencia, la ley de habeas data y la ley de trato de datos por parte del estado.

- **Procesamiento de datos:** Consiste en la validación de los datos para transformarlos en información útil y de calidad para la focalización del gasto social. Este procesamiento se enmarca en tareas de cruces, validación de datos con otras fuentes y verificación del ciudadano.
- **Entrega de información:** La información se entrega a las entidades adscritas al sistema de convergencia, con el fin de unificar los datos de los ciudadanos en los diferentes programas del orden nacional.

#### **7.2.2.1 Procesos para Atención al Usuario**

La atención al usuario es el proceso en el cual se toma la solicitud, la cual se puede solucionar en tiempo real o pasar a un proceso de solución de problemas que no se han identificado anteriormente.

Este proceso es administrado en el primer nivel por la dirección de atención al ciudadano y apoyado por las entidades del orden nacional para brindar una atención especializada en los diferentes procesos que brinda el programa.

#### Recursos de la Organización

- Base de datos de incidencias.
- Documentos de procesos.



#### **7.2.3 Implementación del proceso de Gestión de conocimiento.**

Para la implantación de este proceso, se estable una serie de reglas, procesos y tipos de usuarios que van a ser los objetos fundamentales de interacción para que se cumpla una integridad en la gestión de conocimiento a cabalidad.

#### **Reglas.**

- Llevar registros de tiempos de atención a usuarios según el formato establecido por la organización.
- Compartir experiencias de las diferentes soluciones establecidas al momento de solucionar inquietudes o problemas a los usuarios de la aplicación.

#### **Macro Proceso de la solución.**

1. Mediante reuniones compartir las experiencias que se encuentran documentadas o no documentadas para lograr incrementar el conocimiento de los otros individuos.
2. Documentar la nueva información y conocimiento adquirido en el paso 1.

3. Retroalimentar el sistema de incidencias con lo documentado en el paso 2, para analizar, reducir, incrementar o sintetizar la información.
4. Revisión por parte de los individuos de la información para verificar que no existan inconsistencias, ya que en este caso ellos mismos son los expertos.
5. Documentar incidencias para repetir el procedimiento desde el paso 1 con nueva información obtenida.

### **Tipos de usuario**

Existen diferentes tipos de usuarios de servicios públicos, que pueden segmentarse de acuerdo a su comportamiento; de esta forma es posible identificar tres categorías:

- Usuarios Pasivos: Que reciben servicios públicos y no participan en ninguna actividad
- Usuarios Activistas: Consumen servicios públicos y participan en las diferentes actividades
- Usuarios Guardianes: Solo entran en actividades cuando ven sus propios intereses amenazados

### **7.3 PROPUESTA DE PLATAFORMA DE CONVERGENCIA DE INFORMACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE CZRM**

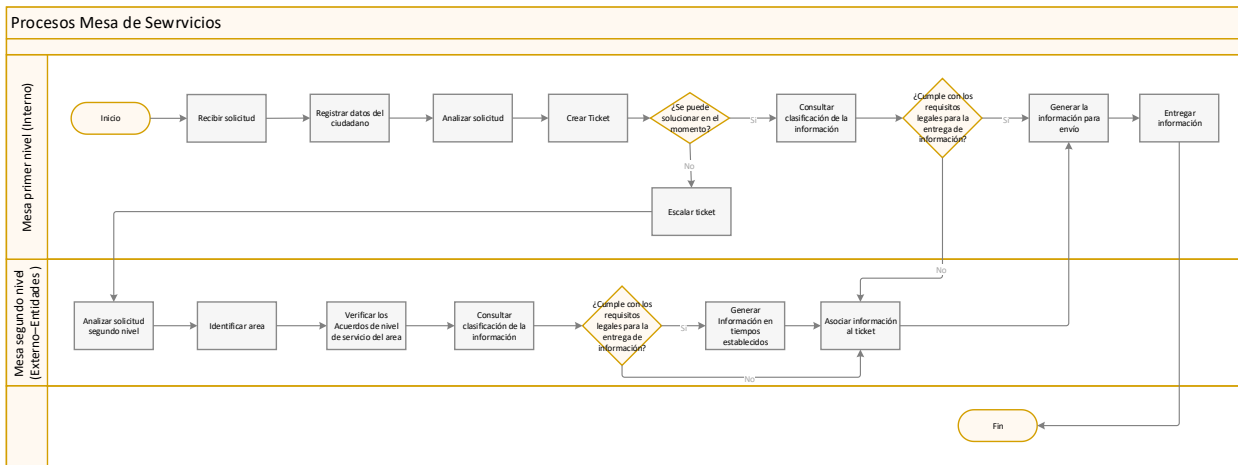
La plataforma presenta **3 componentes**, para el trabajo entre los actores involucrados; el front (lo que ve el usuario), el back (manejo de la información) y el middle (interacción con el usuario),



El “*Front*”, permite la realización del registro y la consulta de los servicios que tiene el Estado. En este componente se presenta una inscripción al sistema, donde el ciudadano registra los datos personales y la forma en la que quiere ser contactado, esto permite fortalecer la estrategia de recolección y actualización de datos.

Para presentar una gestión con el cliente es importante, tener una estrategia de comunicación con el mismo, , es así como la mesa de ayuda brinda el historial de contacto con el cliente, canaliza y organiza la información que llega por los diferentes canales. Para un óptimo resultado se presentan dos niveles de atención donde el *primer nivel* resuelve y guía aquellas dudas que han sido identificadas por la mesa de servicios. Para aquellas peticiones que no tienen un resultado, son direccionadas al *segundo nivel*, donde se busca una solución especializada por las entidades involucradas, es así como una petición puede ser tratada tanto como SISBEN como por UNIDOS. Este proceso se puede observar en la Figura 8.

**Figura 8. Mesa de Servicios**



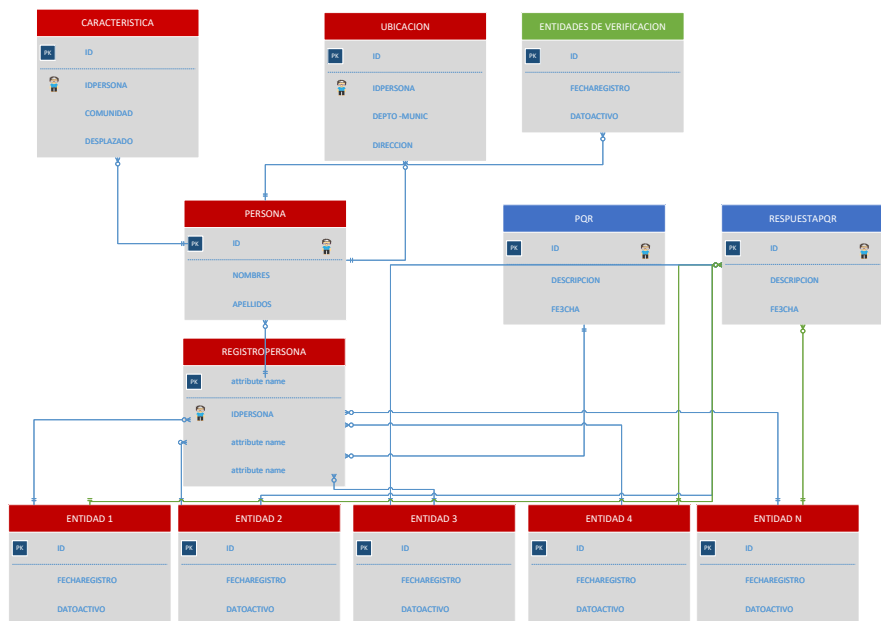
Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta un prototipo del Sistema donde interactúa el ciudadano. Es un sistema que cuenta con un proceso de verificación con entidades externas y un mecanismo de centralización.

El back del proceso de actualización con el ciudadano donde se presentan los diferentes registros que se han realizado en alguno de los programas SISBEN o UNIDOS, con ello se puede crear una notificación por parte del ciudadano para la identificación del registro que contiene la información correcta y así notificar a los 2 programas.

Para el almacenamiento se maneja una bodega de datos que busca conectar las diferentes estructuras de datos que se manejan en las entidades. En la **Figura 7**. Se observa que el manejo de los datos personales en uno de los aspectos más importantes. Mediante el manejo de fechas o cortes de información establecidos se puede crear una trazabilidad de los estados de las personas en los diferentes programas. La entidad Base Persona, permite identificar el dato actualizado por el ciudadano y la validación con fuentes externas.

**Figura 6 . Estructura de Datos**

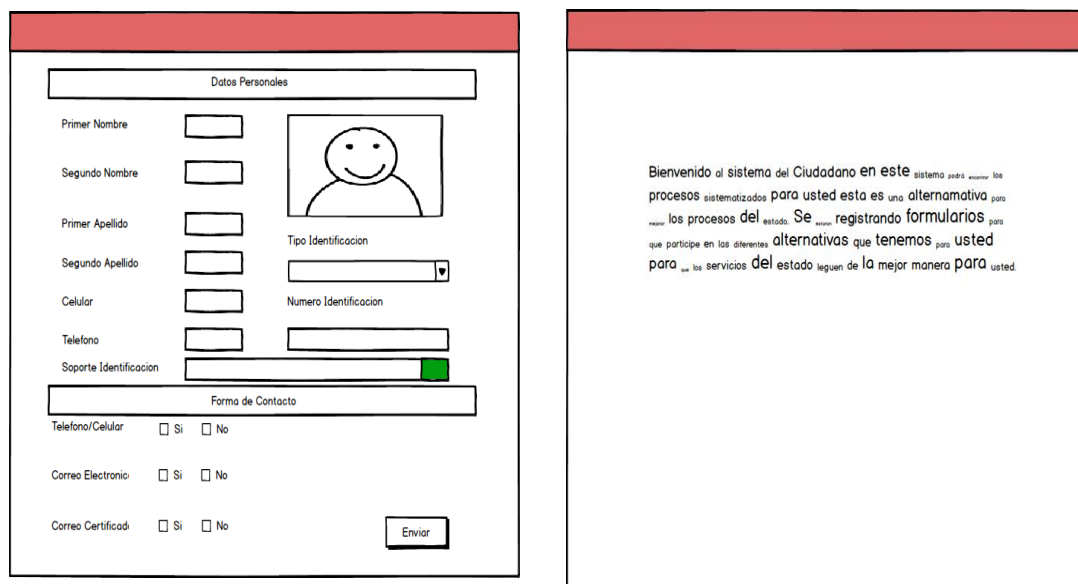


Fuente: Elaboración propia.

### Inscripción.

La inscripción es el proceso que realiza el ciudadano, como fase inicial de seguimiento en el CzRM, allí se registra la información personal, y se valida si existen registros con los programas UNIDOS y SISBEN.

**Figura 7: Prototipo de Inscripción web**



The image shows two side-by-side panels representing a web registration prototype. The left panel is a registration form with a red header bar. It is divided into two main sections: 'Datos Personales' and 'Forma de Contacto'. The 'Datos Personales' section includes input fields for 'Primer Nombre', 'Segundo Nombre', 'Primer Apellido', 'Segundo Apellido', 'Celular', and 'Telefono'. There is also a 'Soporte Identificación' field with a green indicator. A placeholder for a user profile picture is shown. The 'Forma de Contacto' section includes checkboxes for 'Telefono/Celular', 'Correo Electronico', and 'Correo Certificad', each with 'Si' and 'No' options. An 'Enviar' button is located at the bottom right. The right panel is a welcome message with a red header bar. The text reads: 'Bienvenido al sistema del Ciudadano en este sistema para los procesos sistematizados para usted esta es una alternativa para los procesos del estado. Se registrando formularios para que participe en las diferentes alternativas que tenemos para usted para los servicios del estado leguen de la mejor manera para usted.'

Fuente: Elaboración propia

Se establece una encuesta inicial para identificar el medio de contacto más usada por el ciudadano, y así se abre paso al acceso de información que brinda la estrategia.

Las herramientas que presenta el sistema de convergencia, permite la consulta de los programas a los que se encuentra vinculado el ciudadano y permite la actualización de datos personales, para que posteriormente si existe la novedad, sea reportado a los programas sociales, y así se actualice la fuente de datos.

### **Herramientas de interacción.**

En este caso se presenta los casos de interacción, los programas UNIDOS y SISBEN reportan la información al Sistema de convergencia, facilitando la actualización de los datos en la fuente de los programas, reduciendo los múltiples procesos de actualización, y permitiendo una transparencia en el seguimiento al ciudadano. La tranquilidad del ciudadano consiste en ver que está

registrado en los programas, si existe alguna diferencia, cuenta con un mecanismo de comunicación con la mesa de ayuda que se encargará de tramitar lo sucedido.

**Figura 8. Prototipo de consulta de información.**

<p>El usuario cuenta con un módulo de acceso, que permite seguir el número de ingresos al sistema de esta manera se puede crear una clasificación al usuario</p>	<p>El sistema presenta una estadística general de los programas y el estado del ciudadano en ellos.</p>	<p>Se visualiza la información del ciudadano en los programas que se encuentra vinculado. El sistema permite seleccionar la opción correcta de los datos, para que se notifique a las</p>

Fuente: Elaboración propia

## 7.4 ESTRUCTURA DE COSTOS DE PROPUESTA CZRM

La solución presentada toma como base la creación de una nueva entidad, donde se requiere una Dirección General y Oficina de Marketing, Análisis de datos, Servicio, descubrimiento de conocimiento y Operación.

La *Dirección General* ser la encargada de rendir cuentas al estado, encargado de realizar seguimiento a los objetivos y que la misión y la visión de la entidad estén enmarcados en los procesos.

El Análisis de datos es de vital importancia para los procesos de la entidad puesto que tiene por objetivo descubrir información y generar reportes para los procesos de las entidades involucradas. Esto se logra con mecanismos como la minería de datos

La Mesa de ayuda es la encargada de la interacción con el ciudadano, y de gestionar dudas, preguntas y reclamos, de esta manera se está realizando la transferencia de conocimiento del ciudadano a las entidades.

Tanto el conocimiento interno como externo se administra y documenta para que se maneje de igual manera en las diferentes entidades, este manejo debe ser tratado con aliados clave para que puede tener un efecto bilateral, de esta manera el ciudadano también adquiere conocimiento del funcionamiento de los procesos del estado.

Como se presenta en la **Figura 9**, esta arquitectura presenta un Director y cuatro expertos para la gestión de la estrategia CZRM, de esta manera para el primer año se tiene una inversión de \$ 1.744.586.947 millones de pesos para su fase inicial.

Dado que esta estrategia es propuesta para la nación y se comparte con diferentes entidades se puede reducir la reconstrucción de sistemas de recolección de datos personales. En el Informe de gestión de gobierno en Línea de 2015 se identifica que el gasto para proyectos de fortalecimiento a la nación es de \$ 7.320.000.000, esto incluye los mantenimientos de los diferentes sistemas de información.

El capital referenciado en 2015 compartido por la asignación a las entidades permite cubrir las soluciones compartidas entre programas, y al ser administrada por una nueva entidad permite reducir las responsabilidades de ejecución sin quitar el seguimiento puesto que es una inversión interinstitucional.

**Figura 9. Estructura de costos**

ESTRUCTURA COSTOS CZRM					
Item	Número	Costo unitario	Tiempo	Dedicación	Costo total
<b>RECURSO HUMANO</b>					\$ 1.646.257.964
<b>GENERAL</b>					
Director	1	\$ 15.000.000	12	100%	\$ 180.000.000
<b>MARQUETING</b>					
Subdirector Marqueting.	1	\$ 10.000.000	12	100%	\$ 120.000.000
Experto Publicidad y divulgación en medios.	1	\$ 9.000.000	12	100%	\$ 108.000.000
Asistente de mercadeo.	3	\$ 3.500.000	12	100%	\$ 126.000.000
<b>ANALISIS</b>					
Subdirector Sistemas de Información.	1	\$ 10.000.000	12	100%	\$ 120.000.000
Arquitecto de Datos	1	\$ 9.000.000	12	80%	\$ 86.400.000
Arquitecto de Aplicación	1	\$ 9.000.000	12	80%	\$ 86.400.000
Arquitecto BI	1	\$ 9.000.000	12	50%	\$ 54.000.000
Analista Minería de Datos	1	\$ 9.000.000	12	50%	\$ 54.000.000
Estadísticos	1	\$ 9.000.000	12	50%	\$ 54.000.000
Asistentes Descubrimiento de Información	2	\$ 3.500.000	12	50%	\$ 42.000.000
<b>SERVICIO</b>					
Coordinador Mesa de Ayuda	1	\$ 7.500.000	12	100%	\$ 90.000.000
Expertos atención al usuario	5	\$ 3.500.000	12	60%	\$ 126.000.000
<b>KDD</b>					
Coordinador KDD	1	\$ 7.500.000	12	50%	\$ 45.000.000
Capacitadores	2	\$ 5.000.000	12	50%	\$ 60.000.000
Documentador KD	2	\$ 5.000.000	12	100%	\$ 120.000.000
<b>OPERATIVO</b>					
Encuestadores	3	\$ 1.500.000	12	70%	\$ 37.800.000
<b>SOFTWARE Y LICENCIAMIENTO</b>					\$ 98.328.982
Conectividad	2	\$ 61.306	12	100%	\$ 1.471.344
Servicios Oracle	1	\$ 750.337	12	100%	\$ 9.004.042
Servicios Microsoft	2	\$ 340.223	12	100%	\$ 8.165.362
Centro de Datos	2	\$ 679.610	12	100%	\$ 16.310.634
Nube Pública	2	\$ 140.733	12	100%	\$ 3.377.600
Mantenimiento y Capacitación	1	\$ 10.000.000	12	50%	\$ 60.000.000
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1.744.586.947</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 8 CONCLUSIONES

La gestión de relación con el ciudadano es una de las principales estrategias para la participación ciudadana en los procesos del gobierno, puesto que guía hacia soluciones para problemas que rompen los estándares definidos y genera nuevos que no se han identificado.

Puede incluirse como un mecanismo para la interacción dinámica del ciudadano y acércalo al uso de nuevas herramientas a las cuales el mismo, por desconocimiento, teme, de esta manera la estrategia ayuda a promover la alfabetización tecnológica de maneras adecuadas, identificando a la población a la que se quiera llegar. El ciudadano como elemento principal de la estrategia permite al gobierno medir el grado de satisfacción, de esta manera se puede identificar cuales procesos son los mejores y cuales necesitan ajustes y así tomar acciones de mejoras para un mejor acercamiento a la población.

La CzRM se complementa con el generar descubrimiento interno puesto que esta solución no solo permite mejorar la interacción del ciudadano con el gobierno, sino que busca mejorar la calidad de los procesos interinstitucionales, mediante la participación de las entidades involucradas en procesos, que tienen a ser redundantes, eliminar malas prácticas y crear esquemas combinados que generan una mayor satisfacción al ciudadano. Es un mecanismo de integración, convierte los buenos y malos procesos en experiencias que sirven en la toma de decisiones para la mejora o creación de nuevos elementos que impactan las estrategias de las entidades, de esta manera se evidencia que no solo se realiza un trabajo para los ciudadanos, sino para las demás entidades con las que se trabaja colaborativamente.

En Colombia los programas sociales individuales buscan el manejo de un único registro personal, la creación de un esquema centralizado no solo permite el registro único a nivel de una “Tienda de servicios”, sino que busca identificar cual de esos productos necesita ser eliminado, modificado o creado para cubrir las necesidades del ciudadano. Dado que es un objetivo la centralización de un único registro de la persona, la estrategia CzRM se presenta como un mecanismo integrador, con el fin de ser la fuente de



información para el ciudadano, no se presenta como un sustituto de las fuentes y procesos operativos existentes sino como un armonizador entre los mismos, capaz de hacer seguimiento a como son vistas por los ciudadanos, como son vistos por las otras entidades y por el propio gobierno, dado que la percepción del ciudadano es un insumo que en ocasiones pierde su valor, con esta estrategia se busca rescatar. A pesar que existentes normativas que establecen los lineamientos de implementación de mejores prácticas para el ciudadano es indiferente dado que tiene que debe recurrir a cada una de ellas para resolver problemas. No solo basta con los lineamientos que se establecen si se aleja del actor principal, el ciudadano, sino que se debe contar con un mecanismo de seguimiento e interacción entre el ecosistema que se genera con entre el gobierno y la ciudadanía para generar una cercanía y una satisfacción entre las partes con el fin de fomentar la participación.

## REFERENCIAS

- CIVI. (2000). *Knowledge Management how a competitive Asset: A review. Marketing Intelligence & Planning.*
- Coleman, C. (2005). *Getting Started with Citizen Relationship Management (CRM).* U.S.A: General Services Administration.
- comunicaciones, M. d. (s.f. ). *Estrategia Gobierno en Línea 2012 – 2015 Para el orden nacional, 2012 – 2017 Para el orden territorial.*
- DAVENPORT, & L., P. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Harvard Business Press.
- DE LA ANTONIA LÓPEZ, D. (2010). CiRM: Estrategia para la gestión de relaciones con los ciudadanos en la Administración electrónica. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 237-256.
- DNP. (1994). *Conpes Social 022. Focalización del gasto social en las entidades territoriales.*
- DNP. (1997). *Conpes Social 040. Focalización del Gasto Social.* Bogotá.
- DNP. (2011). *Guía para el uso del Sisbén III.*
- DPS. (2015). *Manual operativo de la estrategia Red Unidos. Nueva operación. Versión 02.*
- Hatem, E. (2013). Success and failure factors for e-government projects: A case from Egypt. *Egyptian Informatics Journal*, 165–173.
- J, R. (2004). *Establishing a Competitive Intelligence Capabilities.* Eburon Academic Publishers.
- KATE, D. (2007). Indian E-Government initiative: An Ideal case for universal usability. *Journal of HCI Vistas.*
- Marc , C., & Moez, O. (2011). *CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT (CZRM). Evolution, drawbacks and how to resolve them.* Switzerland: University of Fribourg.
- Marquez, J. (2010). INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: LA METODOLOGÍA DE OSTERWALDER EN LA PRÁCTICA. *Revista MBA EAFIT*, 30-47.
- Minondo, A. (2016). *Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS.* Uned, Tudela.
- MinTIC. (01 de 05 de 2016). *Obtenido de Red de Alta velocidad del Gobierno Colombiano - RAVEC: <http://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-article-5384.html>*
- Mohammad , S. (2009). *Critical Success Factors in Citizen Relationship Management.* Iulea university of technology.

- Padilla, D., & Quijano, I. (2004). *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México*. Puebla, México: Universidad Las Américas Puebla.
- Plakoyiannaki, E. y. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *The Journal of Database Marketing*.
- Planeación, D. N. (Agosto de 2008). Diseño del índice Sisben en su tercera versión - Sisben III -.
- Radcliffe, J. (2001). Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. *Gartner Research*.
- S, G., & J, K. (2002). *Customer Relationships Go Digital*.
- Sáenz, L. (2015). *Análisis comparativo de las soluciones CRM para pymes: Una guía preliminar de cara a la elección de las soluciones más*.
- Schellong , A., & Goethe, J. (2007). Citizen Relationship Management. *Encyclopedia of Digital Government*, 174-182.
- Schellong, A. (2008). *Citizen Relationship Management - A Study of CRM in Government*. Peter Lang Publishing.
- Siau, K., & Long, Y. (2009). Factors Impacting E-Government Development. *The Journal of Computer Information Systems*, 50(1), 98-107.
- Trindade, W. (2011). *Gestión de Relaciones con los Clientes: Factores Críticos para el Éxito en la Implantación de las Soluciones Tecnológicas CRM en las Empresas*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*.
- Valcárcel, I. (2001). *Gestión de relación con los clientes*. Madrid, España: Fundacion Confemetal.
- William G. Zikmund, R. M. (2002). *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. .
- Xin Tan, X. Z. (2002 ). *Internet Integrated Customer Relationship Management a Key Success Factor for Companies in the E-Commerce Arena*. .
- Xu, Y. e. (2002). Adopting customer relationship management. *Management & Data Systems*, 442-452.
- Zamanian, M. M. (2011). The value chain of citizen relationship management (CzRM): A framework for improvement. *African Journal of Business Management*, 8909-8917.

## ANEXO 1. Matriz de dolores

ACTORES	DOLORES	QUE HACER	CRITERIOS														Suma Criterios	Máximo Valor
			Económico		Técnico		Financiero		Administración y Gestión		Reestructuración		Impacto social		Cambio Cultural			
			+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-		
CIUDADANO	Diferencia de los datos personales en los diferentes programas sociales.	Crear una entidad de inscripción de ciudadanos.	4	0	5	0	2	-2	5	0	5	-2	5	0	0	-2	20	20
		Canal de comunicación interinstitucional para interoperabilidad.	5	0	4	0	2	0	3	-1	5	-1	2	-1	0	-1	17	
		Punto territorial de ventanillas de inscripción.(Alcaldía)	3	0	2	3	3	0	1	0	1	-1	2	0	2	0	16	
	La actualización de los datos personales en un programa social no actualiza la información de todos los programas sociales.	Crear una entidad de actualización de datos personales de ciudadanos.	4	-2	5	0	2	-2	4	0	5	-2	5	0	0	-2	17	17
		Canal de comunicación interinstitucional para interoperabilidad.	5	0	4	0	2	0	3	-1	5	-1	2	-1	0	-1	17	
		Punto territorial de ventanillas de actualización e inscripción. (Alcaldía).	3	0	2	3	3	0	1	0	1	-1	2	0	2	0	16	
		Censos periódicos para actualización y verificación de información.	2	-3	2	-3	3	-2	2	-1	3	-2	3	0	3	-1	6	
		Notificación de verificación de datos mediante tecnología celular, web o telefónica.	4	0	3	0	4	0	3	-2	3	-2	3	-2	3	-1	16	
		Crear convenios con entidades privadas a los tengan acceso frecuente los ciudadanos	5	-2	4	-2	5	-2	2	0	4	-2	5	-2	4	-2	17	

ACTORES	DOLORES	QUE HACER	CRITERIOS															
			Económico		Técnico		Financiero		Administración y Gestión		Reestructuración		Impacto social		Cambio Cultural		Suma Criterios	Máximo Valor
	No tiene un claro canal de comunicación para resolver sus problemas.	Abrir diferentes canales de comunicación, radio, televisión territorial	4	-3	3	0	3	-2	0	0	2	0	3	0	4	0	14	20
		Crear eventos de resolución de problemas periódico.	4	-1	4	0	4	0	4	-1	3	0	2	0	1	0	20	
		Crear cartilla con problemas y dudas comunes para publicar o para entregar por correo certificado	3	-2	3	0	3	0	3	-2	2	0	4	-2	4	-1	15	
		Canal centralizado, comunicación a una única entidad	4	0	3	-2	3	0	5	-2	3	-2	3	0	4	0	19	
	No tiene información a tiempo de nuevos servicios.	Fortalecer medios de radio, periódicos y televisión para publicidad.	3	-2	2	0	2	-1	2	0	3	0	4	0	3	0	16	16
		Publicación de información en zonas claves de la ciudad.	4	0	2	0	3	-1	1	0	3	0	3	-2	3	-1	15	
		Voceros de entrega de información.	4	-2	2	0	4	-2	2	-1	2	-1	3	-1	2	-1	11	
		Convenios publico privados para entrega información.	3	0	2	0	3	-2	1	0	3	0	3	0	2	0	15	
	Los servicios establecidos entregados no cubren necesidades	Encuesta de las necesidades personales con programas existentes. Virtual	3	0	4	0	4	0	4	0	3	0	3	-1	3	-1	22	22
		Encuesta de las necesidades personales con programas existentes. Papel visitas periódicas.	3	-2	2	0	3	-1	2	0	4	0	4	-1	4	-1	17	
Sistema de votación para elección de programas.		1	0	2	0	2	-1	2	0	3	-2	2	-1	2	-1	9		



ACTORES	DOLORES	QUE HACER	CRITERIOS														Suma Criterios	Máximo Valor
			Económico		Técnico		Financiero		Administración y Gestión		Reestructuración		Impacto social		Cambio Cultural			
<b>ENTIDADES ESTATALES</b>	Centralizar la información de programas y beneficiarios para tener un seguimiento de los beneficios entregados.	Consultar información de beneficios a otras entidades mediante servicios.	4	0	5	0	2	0	4	0	4	-1	2	0	0	0	20	21
		Centralizar información en entidad para ser fuente principal de notificaciones.	4	0	5	0	2	0	4	0	4	0	2	0	0	0	21	
	Toma de decisiones para crear estrategias que sirvan para mejorar calidad de vida de los ciudadanos	Identificar necesidades de los ciudadanos que sirvan para crear los programas necesarios en las zonas identificadas	4	0	5	-2	3	-1	1	0	5	-1	4	0	4	0	22	22
<b>ESTADO</b>	Asignación de recursos para las entidades y programas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
	Reducción de déficit en atención en diferentes áreas como trabajo, salud, educación.	crear un sistema de control que muestro los indicadores de déficit por cada tema que se necesite evaluar	3	-2	2	0	3	-1	2	0	4	0	4	-1	4	-1	17	

