



El servicio público
es de todos

Función
Pública



Herramienta de medición de experiencia ciudadana

Versión 1

DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN,
TRANSPARENCIA Y SERVICIO AL CIUDADANO

MARZO DE 2022

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

Nerio José Alvis Barranco

Director

Daniel Araújo Campo

Subdirector

Jaime Andrés González Mejía

Secretario General

María Magdalena Forero Moreno

Directora de Gestión del Conocimiento

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Hugo Armando Pérez Ballesteros

Director de Desarrollo Organizacional

María del Pilar García González

Directora de Gestión y Desempeño
Institucional

Guiomar Adriana Vargas Tamayo

Directora de Participación,
Transparencia y Servicio al Ciudadano

Armando López Cortés

Director de Jurídica

Luz Stella Patiño Jurado

Jefe de Oficina de Control Interno

Édgar Alexander Prieto Muñoz

Jefe Oficina de Tecnología de la
Información y las Comunicaciones

Daniel Canal Franco

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Elaborado por:

Laura Pinilla Ruiz

Profesional Especializado

Grupo de Análisis y Política

Dirección de Participación, Transparencia
y Servicio al Ciudadano

Colaboración:

Ana María Buitrago

Pasante de Trabajo Social

Universidad Nacional de Colombia

Coordinación:

Elsa Yanuba Quiñones Serrano

Grupo de Análisis y Política

Dirección de Participación, Transparencia
y Servicio al Ciudadano

Revisión de forma y corrección de estilo

Daniela del Vecchio

Diagramación y diseño

Camilo Higuera Mozombite

Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: (57) 601 7395656

Fax: 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario:

018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	7
Capítulo 1 Antecedentes	8
1.1. Desarrollo normativo y de política pública	9
1.2. Revisión de experiencias previas	14
1.2.1. Experiencias internacionales.....	14
Hallazgos de la revisión de experiencias internacionales	17
1.2.2. Experiencias en Colombia	18
Hallazgos de la revisión de experiencias en el nivel nacional.....	24
Hallazgos de la revisión de experiencias en el nivel territorial	34
Capítulo 2 Marco conceptual sobre la medición de la experiencia ciudadana	36
2.1. Enfoques teóricos sobre medición de satisfacción del cliente, experiencia de usuario y experiencia ciudadana.....	37
Capítulo 3 Herramienta de medición de experiencia ciudadana	50
3.1. Definición de experiencia ciudadana	55
3.2. Alcance de la herramienta de medición de experiencia ciudadana	56
3.3. La importancia de desarrollar la medición de experiencia ciudadana: ¿qué se quiere lograr?	58
3.4. Consideraciones técnicas de la herramienta.....	60
3.4.1. Desarrollo y articulación de la herramienta de medición de experiencia ciudadana con sistemas de información existentes	62
3.4.2. Diseño de una herramienta única aplicable a entidades públicas nacionales y territoriales	64

3.4.3. Estructura de la herramienta de medición de experiencia ciudadana	64
3.4.4. Escalas de medición aplicables a la herramienta de medición de experiencia ciudadana	66
3.4.5. Procesamiento y análisis de la información	67
3.5. Herramienta de medición de experiencia ciudadana	68
3.5.1. Glosario de atributos de medición	76
3.5.2. Consejos prácticos para el uso de la herramienta	78
Capítulo 4 Recomendaciones y retos.....	80
ANEXOS	84
SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

Índice de tablas

Tabla 1. Revisión de experiencias internacionales.....	15
Tabla 3. Escalas de medición empleadas con mayor frecuencia.....	27
Tabla 4. Dimensiones del modelo SERVQUAL.....	39
Tabla 5. Indicadores de medición de CX (customer experience).....	41
Tabla 6. Categorías indicador compuesto.....	46
Tabla 7. Ejemplos de indicadores de gobernabilidad.....	47
Tabla 8. Herramienta de medición de experiencia ciudadana.....	70

Tabla de figuras

Figura 1. Componentes del cuestionario de la encuesta de cultura política del DANE.....	29
Figura 2. Temáticas objeto de medición en la encuesta nacional de percepción ciudadana.....	31
Figura 3. Variables objeto de medición EDI.....	32
Figura 4. Ejes de trabajo.....	59
Figura 5. Estructura de la herramienta de medición de la experiencia ciudadana.....	65
Figura 6. Escalas de medición de la herramienta de medición de experiencia ciudadana.....	66
Figura 7. Acceso a la herramienta de medición de experiencia ciudadana.....	68
Figura 8. Algunos consejos prácticos sobre la herramienta.....	79
Figura 9. Seguimiento posmedición de la experiencia ciudadana.....	83



Introducción

La necesidad de desarrollar herramientas que permitan conocer, medir y evaluar la experiencia del ciudadano o grupos de interés en su interacción con el Estado se formuló a partir de la atribución asignada por el Decreto 430 de 2016 al Departamento Administrativo de la Función Pública, en particular a la Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano, de diseñar y adoptar metodologías y herramientas para la divulgación, implementación y seguimiento de la política en temas de participación ciudadana, rendición de cuentas, transparencia en la gestión pública, racionalización de trámites y servicio al ciudadano. Así, en el presente documento proponemos el diseño de una herramienta para medir la experiencia de los usuarios en el proceso de obtener trámites ofrecidos por una entidad u organismo de la administración pública, o un particular que ejerza funciones administrativas. Esperamos que esta herramienta sea un instrumento idóneo para evaluar los estándares de la calidad con la que se brindan los servicios, así como para crear experiencias de calidad únicas e identificar los valores que influyen en la construcción de relaciones positivas y permanentes con el Estado.

El documento se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo presentamos los antecedentes respecto al desarrollo normativo y de política pública que sustentan la creación y el diseño de la herramienta de medición de experiencia del ciudadano. Además, revisamos las experiencias internacionales y nacionales que consideramos como referentes en la medición de experiencia de usuario. En el segundo capítulo resumimos el marco conceptual en torno a la medición de experiencia de usuario, en el que analizamos los enfoques teóricos sobre medición de satisfacción del cliente, experiencia de usuario y experiencia ciudadana. En el tercer capítulo exponemos el instrumento de evaluación sugerido a aplicar por parte de las entidades nacionales y territoriales a sus grupos de interés, para el caso en concreto, a la ciudadanía (la herramienta de medición de experiencia del ciudadano) y la definición adoptada en esta propuesta, su alcance, importancia y consideraciones técnicas. Finalmente, en el cuarto capítulo reunimos las recomendaciones y retos que enmarcan el desarrollo de la herramienta de medición de experiencia del ciudadano.

Capítulo 1

Antecedentes

Para presentar la revisión y recopilación de antecedentes, en este capítulo incluimos disposiciones normativas y de política, experiencias previas y mediciones que sustentan el desarrollo y diseño de la herramienta de medición de experiencia del usuario.

1.1. Desarrollo normativo y de política pública

El desarrollo normativo que enmarca el servicio al ciudadano tiene un sustento amplio a partir de la Constitución Política y la ley. Especialmente, las disposiciones expedidas para facilitar el acceso a la información y el servicio, al igual que los lineamientos de política expedidos para orientar la temática. A continuación mencionamos los principales instrumentos:

Marco normativo

La **Constitución Política de Colombia**, en sus artículos 2, 123, 209 y 270, da los lineamientos bajo los cuales se debe orientar el servicio al ciudadano en las entidades públicas. En los artículos referenciados se destacan los fines esenciales del Estado, las responsabilidades de los servidores públicos y la orientación de la función administrativa, que se fundamenta de manera transversal en el servicio a la comunidad, la prevalencia de los intereses generales, la garantía en el cumplimiento de los derechos y el fomento de la participación. Así mismo, señalan que la ley dispondrá de los mecanismos necesarios para velar por el cumplimiento de los propósitos mencionados.

De conformidad con la carta magna, la **Ley 1437 de 2011**, "Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo", en su artículo 7, expone los deberes de las autoridades en la atención al público. El deber rector es "Dar trato respetuoso, considerado y diligente a todas las personas sin distinción". Con relación

a la atención de peticiones, quejas, denuncias o reclamos, las entidades públicas deben garantizar la existencia de dependencias especializadas que lleven a cabo los procesos y crear sistemas que se adapten a las necesidades del servicio y que hagan uso de las nuevas tecnologías o de medios alternativos para quienes no dispongan de medios tecnológicos.

Por su parte, la **Ley 1474 de 2011**, “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”, en su artículo 73 señala que las entidades de los distintos órdenes (nacional, departamental y municipal) deben elaborar cada año una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Su metodología de diseño y seguimiento debe ser dispuesta por el Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción.

Así mismo, a nivel reglamentario, es pertinente destacar algunos decretos que se enmarcan en las disposiciones previamente expuestas y que enfatizan en el fortalecimiento institucional de las entidades públicas que prestan servicio al ciudadano. El **Decreto 2623 de 2009**, “Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano”; el **Decreto 430 de 2016**, “Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública” y se le confieren facultades para fortalecer las capacidades de entidades y servidores públicos; y el **Decreto 2573 de 2014**, “Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009¹ y se dictan otras disposiciones”; entre otros.

Instrumentos de política

La **Directiva Presidencial 10 de 2002**, emitida por el entonces presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, propone una reforma a la administración pública orientada a su modernización desde un

1 “Por la cual se definen Principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones.”

enfoque comunitario del Estado por medio del que posteriormente sería el Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP), cuya coordinación y orientación estuvo en cabeza del Departamento Nacional de Planeación (DNP). En el documento también se especifican algunas acciones de corto plazo relacionadas con la creación y consolidación de una nueva cultura de lo público y la reducción del gasto público, además de una reforma de mediano y largo plazo que tiene como objetivos fundamentales la responsabilidad en la administración de lo público y la gestión pública orientada por resultados.

El Plan Nacional de Desarrollo *Pacto por Colombia, pacto por la equidad*, correspondiente al actual Gobierno de Iván Duque Márquez (2018-2022), destaca como uno de sus “pactos transversales y habilitadores para la equidad” el “pacto por una gestión pública eficiente y de servicio al ciudadano”. Se propone el “relacionamiento colaborativo con la ciudadanía” como una estrategia del primer objetivo, el “pacto de cero tolerancia a la corrupción y a la falta de transparencia”. Al respecto se destaca que:

Se actualizará la Política Nacional de Servicio al Ciudadano en el MIPG y se acompañará a las entidades del orden nacional y territorial en su implementación, de forma articulada con las demás políticas que buscan mejorar la relación del Estado ciudadano, en responsabilidad del DAFP y el DNP (p. 129).



Así mismo, el Plan Nacional de Desarrollo resalta la aplicación de estándares mínimos de Estado Abierto, la asesoría del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC) del DNP respecto a la oferta pública y el deber de las entidades de reportar detalladamente su oferta institucional para el conocimiento de la ciudadanía y “para el diseño de instrumentos que permitan afianzar su calidad”.

El **CONPES 3649 de 2010**, Política Nacional de Servicio al Ciudadano, tiene como objetivo central “contribuir a la generación de confianza y al mejoramiento de los niveles de satisfacción de la ciudadanía

respecto de los servicios públicos prestados por la Administración Pública del orden nacional" (p. 42). Con esta orientación, el documento propone una estrategia que se centra "... en actividades específicas de desarrollo institucional para el mejoramiento de la gestión y en el fortalecimiento de los canales de atención al ciudadano" (p. 2) y que responde a los cuatro ejes problemáticos identificados. Por ende, las soluciones abordan, entre otras: mejorar el tratamiento de las solicitudes del ciudadano que accede a los servicios de la Administración pública; cualificar los equipos de trabajo dispuestos para el servicio al ciudadano; fortalecer el enfoque de gerencia del servicio al ciudadano en la Administración pública nacional y contribuir a la coordinación y al impulso de iniciativas integrales de mejoramiento de los canales de atención de las entidades.

Con la actualización del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) mediante el Decreto 1499 de 2017, "Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015", se dio la integración de la política al MIPG con el propósito de articular las 16 políticas de gestión y desempeño institucional.

El **CONPES 3785 de 2013**, Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano, tiene como objetivo general:



...mejorar la efectividad, la colaboración y la eficiencia de las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, y sus capacidades para atender oportunamente y con calidad los requerimientos de los ciudadanos. Para ello, adopta el modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano, el cual integra los procesos internos con las capacidades de las entidades para atender a los ciudadanos (p. 2).

En el marco de esta política se desarrolla el modelo de gestión pública eficiente al servicio del ciudadano, que busca fortalecer las capacidades institucionales con la mejora de los procesos y procedimientos para impactar positivamente en la forma como se

desarrollan los objetivos misionales y se promueve el acceso de la ciudadanía a la oferta de trámites y servicios estatales. Todo esto parte del principio de proporcionar información completa, clara, efectiva, transparente y consistente, con calidad y oportunidad, que responda a las necesidades, realidades y expectativas, según la implementación de soluciones innovadoras.

En esta política también se inscribe el **Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC)**, que, de acuerdo con el CONPES 3785, “ha generado herramientas técnicas y metodologías para favorecer la mejora en la prestación de los servicios, además de constituirse en una instancia de asesoría y acompañamiento permanente a las entidades del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano (SNSC) en la implementación de las mismas” (p. 8) desde que fue puesto en marcha en el año 2007.

En síntesis, encontramos la Constitución Política como principal disposición normativa, particularmente lo contemplado en sus artículos 2, 123, 209 y 270. En correspondencia con estos lineamientos, encontramos las leyes 1437 y 1474 de 2011, así como los decretos 2623 de 2009, 2573 de 2014 y 430 de 2016. Por la misma vía, como instrumentos de política, podemos remitirnos a la Directiva Presidencial 10 de 2002, al actual Plan Nacional de Desarrollo, *Pacto por Colombia, pacto por la equidad (2018-2022)*, a la *Política Nacional de Servicio al Ciudadano* (CONPES 3649 de 2010) y a la *Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano* (CONPES 3785 de 2013); en esta última se inscribe el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC).

De conformidad con lo expuesto previamente, la existencia de un marco normativo y de política pública robusto y articulado que se centre en el servicio al ciudadano da cuenta de la importancia del diseño y la implementación de una herramienta para medir la experiencia ciudadana en busca de mejorar el relacionamiento entre la ciudadanía y el Estado. Para tal propósito, partimos del protagonismo de las voces ciudadanas y de la disposición de garantías para el cumplimiento de sus derechos en un marco de transparencia

y participación, así como de la creación de sistemas que sean cada vez más efectivos y eficientes, tendientes al mejoramiento continuo y a la agregación de valor en la administración pública.

1.2. Revisión de experiencias previas

A continuación presentamos la revisión de experiencias previas con herramientas de medición de la experiencia del usuario en el ámbito internacional y nacional.

1.2.1. Experiencias internacionales

Tanto los ejemplos de modelos de medición de experiencia de usuario en el sector público como en el sector privado a nivel internacional se adaptan teniendo en cuenta las particularidades de cada entidad, los objetivos de la medición, los tipos de servicios o productos ofrecidos, los usuarios con quienes se relacionan y los canales de atención, entre otros aspectos que configuran el análisis del vínculo entre el usuario y la entidad.

En la Tabla 1 presentamos una revisión de experiencias internacionales centradas en el sector público que resume cómo cada herramienta entiende y aplica el concepto de medición de experiencia de usuario.

Tabla 1. Revisión de experiencias internacionales

REGIÓN, CIUDAD O PAÍS	ÚLTIMA APLICACIÓN (AÑO)	NOMBRE	ORGANISMO O ENTIDAD A CARGO	¿QUÉ SE MIDE?	¿CÓMO SE MIDE?	¿PARA QUÉ SE MIDE?	FRECUENCIA DE APLICACIÓN
Países de América Latina y el Caribe	2018	Simplificando vidas	Banco Interamericano de Desarrollo	Calidad con la que se prestan y gestionan los servicios públicos y la satisfacción de los ciudadanos	Aplicación de cuestionarios conformados por preguntas cerradas. Se emplea una escala de medición numérica de 1 a 10. No se tienen en cuenta valoraciones neutras.	Contribuir a la mejora de la entrega de servicios públicos a los ciudadanos	Se aplicó en los años 2015 y 2018
Costa Rica	2018	Encuesta nacional de percepción de los servicios públicos	Contraloría General de la República	Opinión de la ciudadanía sobre el tema de la eficiencia en los servicios públicos	Encuesta telefónica compuesta por 9 módulos distribuidos en 5 cuestionarios sobre diversos temas: 1. Transporte y servicios básicos 2. Seguridad y servicios municipales 3. Educación 4. Salud 5. Justicia y vivienda (Todos los cuestionarios contemplan la afectación de los servicios públicos ante el cambio climático)	Supervisar la eficiencia en la gestión pública, propiciando resultados concretos que logren impactar en la calidad de vida de las personas	Se aplicó en los años 2015 y 2018 ²
Madrid	2019	Encuesta de calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos	Dirección General de Transparencia, Administración Electrónica y Calidad	Percepción de 47 servicios, la administración (información disponible, canales de atención, transparencia) y la gobernanza (gestión, capacidad de respuesta, manejo de recursos)	Cuestionario electrónico estructurado y precodificado con 60 ítems y 2 preguntas de respuesta abierta. Frecuencias porcentuales de las variables. Indicadores sintéticos (0-100) Medias de satisfacción (0-10)	Evaluar la gestión municipal. Evaluar la satisfacción ciudadana con el gobierno de la ciudad, equipamientos, actuaciones y servicios municipales.	Se aplicó en los años 2006, 2007, 2008, 2009, 2012, 2014, 2016, 2017 y 2019

2 En 2015 se aplicó bajo el nombre consulta nacional sobre servicios públicos.

REGIÓN, CIUDAD O PAÍS	ÚLTIMA APLICACIÓN (AÑO)	NOMBRE	ORGANISMO O ENTIDAD A CARGO	¿QUÉ SE MIDE?	¿CÓMO SE MIDE?	¿PARA QUÉ SE MIDE?	FRECUENCIA DE APLICACIÓN
Vitoria-Gasteiz	2020	Sociómetro de Vitoria-Gasteiz Indicadores de Percepción Social	Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz	Percepción social de la ciudadanía	Estudio cuantitativo realizado por medio de entrevistas telefónicas aplicando un cuestionario semiestructurado a personas residentes mayores de 18 años. El cuestionario cuenta con 12 bloques, en los cuales se distribuyen 42 preguntas y la solicitud de 24 datos.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analizar la percepción de la calidad de vida entre la ciudadanía. ▶ Profundizar en las variables relativas a la situación económica. ▶ Indagar en las principales preocupaciones y prioridades de actuación en opinión de la ciudadanía. ▶ Estudiar la valoración global y pormenorizada de la gestión municipal. ▶ Medir la notoriedad y valoración de los nuevos proyectos. ▶ Conocer la valoración e imagen de la gestión del ayuntamiento. ▶ Analizar la predisposición a participar de la ciudadanía en asuntos municipales. ▶ Indagar en torno a los canales de información puestos a disposición por el ayuntamiento. ▶ Conocer la valoración de la situación política y la notoriedad de los líderes políticos. ▶ Conocer la incidencia del coronavirus en la realidad social y laboral 	Se aplicó en los años 2019 y 2020
Ecuador	2019	Norma técnica de los mecanismos de calificación del servicio	Ministerio del Trabajo	Percepción de la atención y calidad en el servicio público al ciudadano	Encuestas presenciales, virtuales y telefónicas, estructuradas con base en las dimensiones del modelo SERVQUAL, diferenciando elementos tangibles (infraestructura, señalética y equipamiento) e intangibles (seguridad, confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía). Índice de satisfacción brindada por parte de los servidores públicos. Índice de satisfacción de la calidad de los servicios INP (Índice neto promotor) IPM (Índice de percepción de mejora)	Actualizar y estandarizar el proceso, los instrumentos técnicos y los indicadores que deben implementar las entidades para que los usuarios califiquen la atención brindada por parte de los servidores públicos y la satisfacción de la calidad del servicio	Se realiza de forma continua desde la expedición de la norma (2019), los resultados son publicados semestralmente por el Ministerio del Trabajo



Hallazgos de la revisión de experiencias internacionales

Las principales características para tener en cuenta de las experiencias escogidas son:

- Las mediciones se orientan a conocer la percepción de los ciudadanos respecto a distintos aspectos de la gestión pública, a saber: satisfacción ciudadana y calidad y eficiencia en la prestación y gestión de servicios y atención al público. De la Encuesta nacional de percepción de los servicios públicos de Costa Rica³ podemos destacar que el objeto de medición identificado sea la opinión de la ciudadanía, puesto que da cuenta del interés por escuchar la voz de las personas.
- Las mediciones se realizan por medio de la aplicación de encuestas o cuestionarios presenciales, electrónicos o telefónicos, estructurados bajo sistemas particulares, como el CATI o el SERVQUAL, y generalmente con preguntas cerradas. Las escalas de medición también varían dependiendo del sistema empleado por cada organismo o entidad. Se registraron escalas de 1 a 5, de 0 a 10, de 1 a 10 o de 0 a 100.
- Los objetivos planteados para hacer las mediciones son evaluar o supervisar la calidad, gestión y eficiencia de los servicios públicos. Además de valorar la satisfacción de los usuarios frente a ellos para, posteriormente, identificar las alternativas de mejora.
- La experiencia Simplificando vidas establece un modelo de medición que permite hacer comparaciones entre los países de América Latina y el Caribe frente a la obtención de un mismo trámite⁴. Este proyecto es considerado un referente notable, dado

3 Esta encuesta es relevante para el análisis y construcción de la herramienta de experiencia ciudadana objeto de este documento en tanto un órgano de control como la Contraloría General de la República lidera el desarrollo de la encuesta con el fin de conocer la opinión de la ciudadanía sobre la eficiencia en los servicios públicos, entre los que se encuentran: bono y vivienda, cambio climático, educación, salud, seguridad y servicios básicos residenciales como agua potable y electricidad, entre otros.

4 Los trámites objeto de medición son cita médica, denuncia de hurto, inscripción de nacimiento, inscripción en escuela pública, documento de identidad, solicitud de jubilación y licencia de conducir.

que es el primero en su género que mide tanto la gestión como la satisfacción (tradicionalmente se mide un solo aspecto). Así mismo, se enfoca en la medición, el conocimiento y el impacto de los trámites en la ciudadanía, e incluye trámites empresariales. Por lo tanto, aporta la misma visión integral (interna y externa) que busca aplicar la herramienta objeto de desarrollo en este documento.

1.2.2. Experiencias en Colombia

En Colombia es posible identificar un gran número de ejemplos que dan cuenta de importantes e interesantes experiencias de cliente o de usuario tanto en el sector público como privado. Realizamos la revisión sobre catorce (14) experiencias que abarcan el sector público y privado, así como el nivel nacional y territorial:

- ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos).
- Contraloría General de la República, Contraloría Delegada para la Participación Ciudadana, 2016.
- DNP (Departamento Nacional de Planeación): Encuesta de percepción ciudadana, 2018.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística): encuesta de cultura política y encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional, 2019.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística): módulos de autogestión de atención al ciudadano.
- DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública), primer trimestre de 2018.
- DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), 2018.
- Ecopetrol.
- Ministerio de Cultura.
- Ministerio del Interior: medición de la satisfacción y la percepción del cliente externo del Grupo de Servicio al Ciudadano, 2015.
- Sector bancario.

- Superintendencia Financiera de Colombia.
- Alcaldía de Tunja, primer semestre de 2017.
- Gobernación de Valle del Cauca, Secretaría de Educación, segundo semestre de 2019.

En la revisión identificamos los antecedentes que instituyeron el diseño de herramientas para conocer y medir la percepción de los usuarios y grupos de valor en Colombia. Luego, los sistematizamos en una matriz que indica qué se entiende por el concepto de medición de experiencia de usuario y su alcance, además de los pasos o requisitos para su diseño, tal como se detalla en la Tabla 2. Estas categorías sirven para diseñar la herramienta de medición de experiencia de usuario objeto del presente documento.

Tabla 2. Revisión de experiencias nacionales

NIVEL, SECTOR	ENTIDAD, AÑO	PROPÓSITO O ALCANCE	METODOLOGÍA	FACTORES, ATRIBUTOS O VARIABLES EVALUADOS	APORTE A LA HERRAMIENTA
Nacional, Público	ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos), 2018	Conocer la opinión de los usuarios internos y externos acerca de la atención y servicio brindados.	Aplicación de encuesta de satisfacción telefónica y virtual por la página web mediante un formato de Forms de Office. La encuesta constaba de 7 preguntas cerradas, orientadas, a su vez por 2 preguntas, una relacionada con el tipo de trámite y otra con la percepción de los atributos. Su diligenciamiento no era obligatorio. La escala de medición iba de 1 a 5, donde 1 era una calificación mala y 5 excelente.	Factores: Amabilidad, oportunidad, confiabilidad, accesibilidad, tiempo de respuesta y respuesta de fondo a la solicitud.	Todos los factores, así como la escala de medición, se consideran pertinentes.
Nacional, Público	Contraloría General de la República, Contraloría Delegada para la Participación Ciudadana, 2016 Dependencia o área encargada: Dirección de Atención Ciudadana de la Contraloría Delegada para la Participación Ciudadana	Mejorar la atención a la ciudadanía a partir de la medición de la calidad del servicio prestado y validar la eficiencia y efectividad de la labor en la promoción de la participación ciudadana en el control fiscal.	Aplicación de encuestas presenciales o telefónicas en el momento que un ciudadano presenta una solicitud. Las encuestas constan de 3 preguntas relacionadas con las variables de medición. Las opciones de respuesta son: Sí, No, No sabe/No responde. También se analiza la información demográfica de los encuestados. Los datos son ingresados en el SIPAR (sistema de información para la participación ciudadana) y de allí se genera el consolidado nacional.	Variables: Satisfacción de expectativas, oportunidad del servicio y utilidad de la información suministrada.	Todas las variables se consideran pertinentes.
Nacional - Público	DANE: módulos de autogestión de atención al ciudadano Dependencia o área encargada: Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente	Conocer la percepción de la ciudadanía respecto a tres ejes: la calidad del servicio que brindan los servidores públicos, los productos que se difunden por los diversos canales de atención y la usabilidad del sistema de datos abiertos y del portal web. A partir del análisis de la información se busca la mejora continua.	Evaluación de la satisfacción para los canales de atención presencial, telefónico, correo electrónico, sistema de datos abierto y portal web. El sistema de medición parte de dos módulos; uno de caracterización y otro de peticiones verbales. Se aplica una encuesta electrónica para cada canal de atención, se tienen unos ejes con unas categorías de análisis correspondientes que se miden por medio de preguntas cerradas. Se emplea la escala de medición Likert, una herramienta que permite medir el grado de conformidad. El sistema de medición está integrado al SIAC (Sistema de Información de Atención al Ciudadano). Informes mensuales y semestrales de la medición.	Ejes y categorías: Calidad del servicio (efectividad, orientación técnica, cordialidad e infraestructura); producto (utilidad y claridad); y, usabilidad (navegabilidad, herramientas de consulta y acceso)	Los ejes de calidad del servicio y de producto se consideran pertinentes.

NIVEL, SECTOR	ENTIDAD, AÑO	PROPÓSITO O ALCANCE	METODOLOGÍA	FACTORES, ATRIBUTOS O VARIABLES EVALUADOS	APORTE A LA HERRAMIENTA
Nacional - Público	DAFP, primer trimestre de 2018	Asegurar una gestión pública moderna, eficiente, transparente y participativa al servicio de los grupos de valor, por medio de la implementación de acciones de mejora en la prestación de los servicios ofrecidos por la entidad.	Disposición de encuestas de percepción y sondeos de opinión mediante los canales de atención presencial, escrito, telefónico y virtual. Publicación de resultados de medición e informes. En la Encuesta de percepción de trámites realizados se proponen 7 preguntas relacionadas con las categorías de medición. De la pregunta 2 a 4 la calificación se realiza en escala de: excelente, bueno, aceptable, deficiente. De la pregunta 5 a 6 la respuesta es Sí, No, y por qué/cuál (abierta).	Categorías: Canales de atención adecuados, tiempo en la realización de trámites, lenguaje claro, completo y comprensible, beneficio al ciudadano, dificultades y recomendaciones.	Todas las categorías se consideran pertinentes.
Nacional - Público	DIAN, 2018 Dependencia o área encargada: Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente	Conocer la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio prestado para mejorar el desempeño de la entidad y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.	Aplicación de entrevistas telefónicas a las personas jurídicas (representantes legales) y personas naturales, inscritos en el RUT que gestionaron trámites y OPA. Las escalas de medición son: muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo, No/NR, NA y muy probable, probable, algo probable, improbable, muy improbable, NS/NR y N/A.	Variables: Calidad general, fidelidad, proceso, acceso, resultado, transparencia.	Todas las variables se consideran pertinentes.
Nacional - Privado	Ecopetrol Dependencia o área encargada: Oficina de Participación Ciudadana	Fortalecer los principios y valores democráticos que privilegien el diálogo directo, la solidaridad y la convivencia; promover la participación responsable en la toma de decisiones y conocer y poner en práctica los mecanismos de participación ciudadana. Marco: Política de Responsabilidad Empresarial.	Disposición de canales en línea para el trámite y seguimiento de PQRSD y para la denuncia de situaciones que atenten contra el Código de Ética. Modelo de atención de peticiones a través del uso de su plataforma para la recolección y sistematización de la información. La página web dispone de un chat general y un chat de accionistas con funcionamiento 24x7. En el chat general se ingresa la información personal y se selecciona el tema objeto de consulta.	Desarrollo tecnológico en el portal web para presentar y hacer seguimiento de una manera sencilla las PQRSD y denuncias por acciones que van en contra del Código de Ética.	La sistematización de PQRSD se considera pertinente.

NIVEL, SECTOR	ENTIDAD, AÑO	PROPÓSITO O ALCANCE	METODOLOGÍA	FACTORES, ATRIBUTOS O VARIABLES EVALUADOS	APOORTE A LA HERRAMIENTA
Nacional - Público	<p>Ministerio de Cultura</p> <p>Dependencia o área encargada: Oficina Asesora de Planeación, Grupo de Servicio al Ciudadano</p>	<p>Medir el nivel de satisfacción y la percepción frente a la eficacia y la eficiencia la totalidad de servicios y trámites ofrecidos por la entidad para realizar seguimiento y emprender acciones de mejora.</p>	<p>Aplicación de una encuesta de satisfacción que tuvo una prueba piloto que permitió su validación. Para el periodo 2018-2022 se ajustó con un registro de visitas personalizadas con Office 365, permitiendo al ciudadano calificar de forma remota los servicios y trámites. Posibilidad de responder la encuesta a través de un código QR.</p> <p>La calificación se otorga en términos de excelente, bueno, regular, malo.</p>	<p>Aspectos: Características de la atención prestada, características del canal de atención, características del punto de atención, aspectos del servidor público que atendió su requerimiento, aspectos del facilitador o expositor que realizó la actividad cultural, educativa o académica.</p>	<p>Todos los aspectos se consideran pertinentes.</p>
Nacional - Público	<p>Ministerio del Interior,</p> <p>2015</p>	<p>Medir el nivel de percepción y satisfacción de los clientes internos y externos frente a los productos y servicios que ofrece el grupo de servicio al ciudadano con el propósito de generar planes de acción que permitan mejorar el servicio que se le presta a la ciudadanía.</p>	<p>El marco muestral resulta de la base de datos de correos electrónicos de ciudadanos atendidos en el canal presencial y de ciudadanos que han escrito o enviado solicitudes al correo.</p> <p>Aplicación de un cuestionario estructurado realizado virtualmente. Los entrevistados evaluaron los atributos en una escala de 1 a 5. En la fase de procesamiento estadístico esta escala fue convertida con el fin de calcular las calificaciones promedio.</p>	<p>Atributos frente al cliente interno: Nivel de satisfacción</p> <p>Atributos frente al cliente externo: Servicio del canal telefónico (tiempo de espera, conocimiento y dominio del tema, amabilidad y actitud de respeto, disponibilidad para ayudar), servicio del canal presencial (comodidad, espacio, horarios, conocimiento y dominio del tema, amabilidad y actitud de respeto, disponibilidad para ayudar), servicio del canal virtual (tiempo en responder PQRS, atención recibida en el chat, atención recibida vía correo electrónico, módulo PQRS en la página web y seguimiento a las mismas).</p>	<p>Los atributos propuestos en cada canal, así como la escala de medición, se consideran pertinentes.</p>

NIVEL, SECTOR	ENTIDAD, AÑO	PROPÓSITO O ALCANCE	METODOLOGÍA	FACTORES, ATRIBUTOS O VARIABLES EVALUADOS	APORTE A LA HERRAMIENTA
Nacional - Privado	Sector bancario	Conocer la satisfacción y la experiencia emocional de los clientes.	La medición de la satisfacción de los clientes y la experiencia emocional se desarrolla a través del ICV (Customer Index Value), empresa colombiana creadora del primer CIVeX (índice de cercanía emocional del cliente) en el país y representante exclusivo del modelo ACISI (American Customer Satisfaction Index) de la Universidad de Michigan, con presencia en más de 20 países. Aplicación de entrevistas presenciales en 5 de las ciudades principales del país por intercepción aleatoria a personas naturales mayores de 18 años. Se contrata una firma externa para que lleve a cabo la aplicación de las entrevistas. Los consumidores financieros califican la banca tradicional colombiana en una escala de 0-100. La medición gira en torno a: uso de canales, valor percibido y quejas y reclamos.	Categorías: Uso de canales de atención presencial, semipresencial y virtual, nivel de esfuerzo para relacionarse con la entidad en la obtención del trámite, lealtad y recomendación para realizar un trámite o acceder a un bien en determinada entidad, número y manejo de PQRS	Todas las categorías se consideran pertinentes.
Nacional - Público	Superintendencia Financiera de Colombia	Conocer el concepto de los diferentes grupos de interacción acerca de los servicios, así como sus recomendaciones de mejoramiento. Marco: SGI (Sistema de Gestión Integrado).	Aplicación de una encuesta de satisfacción, la cual se puede diligenciar evaluando en forma general todos los servicios y áreas de la entidad y/o de manera particular una o más áreas o trámites específicos, tales como quejas, consultas, autorizaciones, etc., con base en la experiencia durante los seis últimos meses. La encuesta se encuentra en un formato Forms de Office. La encuesta está conformada por 10 preguntas cerradas relacionadas con los atributos de medición. La escala de medición es: bueno, regular o malo.	Atributos: recomendación de los servicios, claridad en el lenguaje, claridad de la respuesta, tiempo de respuesta, amabilidad en la atención.	Todos los atributos se consideran pertinentes.
Territorial - Público	Alcaldía de Tunja, I-2019	Determinar la percepción y el grado de satisfacción de los usuarios frente a los servicios y productos ofrecidos por la entidad y dependencias adscritas, con el fin de obtener una retroalimentación eficaz y así establecer acciones de perfeccionamiento en la prestación del servicio y la mejora continua en la satisfacción de las necesidades de los usuarios.	Aplicación de una encuesta con 6 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta a usuarios que acuden a las 29 dependencias. Calificación: excelente, bueno, regular, malo, muy malo.	Atributos: información suministrada, trato recibido de parte del funcionario (amabilidad, respeto, voluntad de servicio), señalización y comodidad de los espacios físicos, tiempo de respuesta, evaluación general del servicio, efectividad, comentario o sugerencia para mejorar.	Todos los atributos y la escala de medición se consideran pertinentes, así como la posibilidad de realizar análisis por dependencias.
Territorial - Público	Gobernación de Valle del Cauca, Secretaría de Educación, II-2019	Conocer la opinión del ciudadano sobre la respuesta oportuna a sus requerimientos.	Aplicación de una encuesta de satisfacción presencial y fijada en la página web. Se realiza un análisis de los resultados por oficina o grupo de trabajo y, posteriormente, se hace un análisis consolidado para toda la Secretaría de Educación. Calificación: excelente, bueno, regular o malo. Pregunta de justificación abierta.	Atributo: Calificación del servicio	Todos los atributos y la escala de medición se consideran pertinentes. Así como la posibilidad de realizar análisis por dependencias.



Hallazgos de la revisión de experiencias en el nivel nacional

- En términos generales, las herramientas diseñadas en Colombia tienen por objeto evaluar la calidad del servicio brindado por una entidad en el momento que un usuario presenta una solicitud o realiza un trámite a través de los diferentes canales de atención dispuestos. Para tal fin es necesario conocer la percepción de los usuarios y grupos de valor frente a la atención y al servicio, así como medir sus experiencias y niveles de satisfacción con la atención brindada por la entidad o la orientación recibida por parte de los funcionarios que encabezaron el proceso de obtención de la solicitud. Esta evaluación es el insumo fundamental para implementar acciones de mejora en la prestación de los servicios ofrecidos por la entidad y promover su modernización. Las modalidades más empleadas para conocer la experiencia de los usuarios son:
- Contratación de firmas o personal de la entidad para aplicar encuestas presenciales y telefónicas. Esta modalidad requiere tiempo suficiente para sistematizar la información, además de otros recursos considerables (personal y monetario).
- Aplicación de encuestas a través de Forms de Office, disponibles en la página web de la entidad o enviadas de manera aleatoria a través de correo electrónico. Las respuestas dependen de la voluntad del usuario, lo que puede dificultar la obtención de una muestra representativa en un período determinado. Sin embargo, este formato asegura la sistematización automática de la información, lo que ahorra tiempo para la organización y el posterior análisis de la información.
- Aplicación de encuestas en el mismo momento en que se lleva a cabo la solicitud del trámite o servicio en la entidad, lo que asegura la obtención de la información en tiempo real.

El área encargada de su aplicación debe tener un diseño metodológico y de manejo estadístico de la muestra de usuarios a consultar, de conformidad con los objetivos planteados para la medición. Para la aplicación de encuestas, por ejemplo, se puede hacer uso de tabletas

como herramientas de captura de información inmediata o se puede orientar al usuario en la activación de un código QR para acceder a la encuesta; lo anterior implica un ahorro de tiempo para la organización y el posterior análisis de la información.

Con respecto a la periodicidad de la presentación de resultados de la medición de experiencias de usuario, identificamos la modalidad semestral y la anual. En la mayoría de las experiencias se formulan preguntas que permiten identificar la información demográfica de los encuestados, lo que representa, a su vez, un insumo para caracterizar a los grupos de valor que interactúan con la entidad.

Los atributos de medición empleados con mayor frecuencia son:

- **La experiencia del usuario (calidad general):** satisfacción del ciudadano con relación al servicio o la ejecución de trámites.
- 1. Tipo de solicitud que realizó en la entidad: consultas o solicitud de información; otros trámites⁵ como certificaciones, autorizaciones, transmisiones, registro o peticiones, quejas y reclamos.
- 2. Calificación del servicio recibido en términos de:
 - Frecuencia con la que utiliza los servicios de la entidad.
 - Claridad del lenguaje: la información suministrada por la entidad para llevar a cabo el trámite fue clara.
 - Claridad de la respuesta: la información suministrada por la entidad para llevar a cabo el trámite fue comprensible y completa.
 - Tiempo de respuesta: eficiencia en el tiempo de la atención a través de los canales dispuestos para tal fin. En actividades de capacitación o afines, se relaciona con las condiciones en las que se efectuó el encuentro (puntualidad, duración, pertinencia).
 - Confiabilidad: manejo seguro y confidencial de la información.

5 Para el caso de trámites, se requiere contar con el inventario de estos de tal manera que el usuario seleccione el trámite objeto de medición a través de listas desplegadas.

- Canal o medio de atención con el que interactuó con la entidad: telefónico, correo electrónico, redes sociales, asesor virtual, atención personal o puntos de atención regionales.
- Calidad de los canales de atención (de acuerdo con la selección anterior):
 - Facilidad para establecer comunicación con la entidad por el canal.
 - Atención.
 - Información compartida en el canal.
 - Utilidad de la información recibida: percepción del ciudadano sobre el valor agregado del servicio prestado en términos de una nueva información que le permite realizar acciones que antes le eran desconocidas o poco claras.
- **La atención (percepción de los ciudadanos frente al servicio):**
 - Amabilidad y actitud de respeto por parte del servidor, asesor o funcionario.
 - Orientación dada por el servidor, asesor o funcionario.
 - Respuesta de fondo a la solicitud.
 - Satisfacción de expectativas: parte de la premisa de que todos los ciudadanos que acceden a los servicios de la entidad tienen un preconcepto más o menos estructurado de lo que se les puede ofrecer para resolver sus inquietudes.
- **Pregunta general:** ¿recomendaría los servicios o la realización de trámites con la entidad?

En la Tabla 3 incluimos las escalas de medición empleadas con mayor frecuencia:

Tabla 3. Escalas de medición empleadas con mayor frecuencia

ESCALAS DE MEDICIÓN			INDICADOR
Muy bueno	Muy probable	Supera las expectativas	Satisfactorio
Bueno	Probable	Cumple con las expectativas	
Regular	Algo improbable	Neutral	Aceptable
Malo	Improbable	Por debajo de las expectativas	Insatisfactorio
Muy malo	Muy improbable		
Servicio	Lealtad/recomendación	Atención	% semáforo dimensiones objeto de mejora

- **La percepción de transparencia:** la experiencia de la DIAN es la única de las relacionadas que evalúa la dimensión de transparencia a partir de los siguientes factores:
 - La manera clara, útil y oportuna de divulgar información normativa, gestión administrativa, financiera y de trámites y servicios.
 - El comportamiento ético institucional y la lucha anticorrupción.
 - La rendición de cuentas y el control de la gestión.
 - El indicador de transparencia a nivel nacional.

Las demás experiencias ponen a disposición del usuario canales de denuncia a través de la página web. Entre los antecedentes, se destaca el espacio creado por Ecopetrol en su sitio web para la atención al usuario. Allí se encuentra un bloque de contacto (líneas telefónicas de atención; correo electrónico; opción para presentar quejas, reclamos, felicitaciones, solicitud de información o derechos de petición —con sus respectivos seguimientos y reportes—; opción para presentar denuncias frente a hechos que vayan en contravía del Código de Ética; chat de atención, entre otros); un bloque de redireccionamiento a la Sede Electrónica de Correspondencia; un bloque para conocer los puntos de atención presencial de correspondencia; un bloque para conocer la distribución regional de las Oficinas de Participación Ciudadana, así como la atención a la ciudadanía por medio del trabajo con los grupos de interés; un bloque donde se detallan los canales de comunicación (además de los expuestos, se mencionan las brigadas de atención y las Teleiguanas); un bloque con los horarios de atención, y, finalmente, un bloque con los espacios de participación y diálogo.

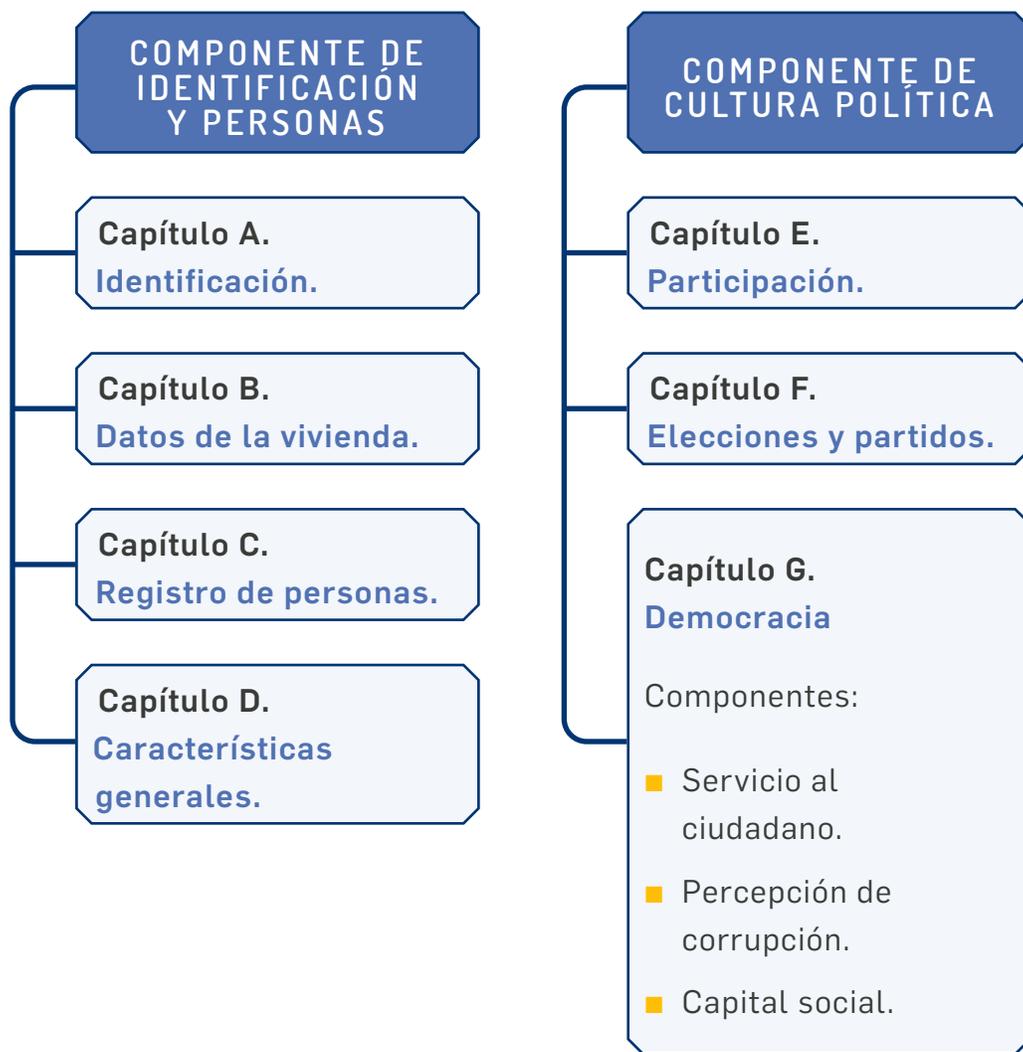
Por otro lado, es importante resaltar experiencias significativas en torno a mediciones de mayor cobertura como las encuestas realizadas por el DNP y el DANE frente a los temas de cultura política, ambiente y desempeño institucional y percepción ciudadana. La última *Encuesta de cultura política* (ECP) realizada por el DANE se llevó a cabo entre julio y agosto del 2019. El propósito de su aplicación era:



...generar información estadística estratégica que permita caracterizar aspectos de la cultura política colombiana, acumulación de capital social, participación en escenarios comunitarios y confianza, basados en las percepciones y prácticas de los ciudadanos sobre su entorno político y social, como insumo para diseñar políticas públicas dirigidas a fortalecer la democracia y la convivencia pacífica colombiana (p. 2).

Para responder a su propósito, la encuesta se dividió en tres grandes ejes, a saber: la participación social y ciudadana, las elecciones y los partidos y la democracia. Estos ejes son desagregados en aproximadamente treinta (30) indicadores que constituyen las variables de medición. El formulario o cuestionario, aplicado a personas mayores de 18 años de distintas regiones del país, se compuso de siete (7) capítulos divididos en dos apartados, uno de caracterización de la población y otro sobre los temas eje de la encuesta.

Figura 1. Componentes del cuestionario de la encuesta de cultura política del DANE



Como podemos ver en la Figura 1, el tema de servicio al ciudadano está clasificado dentro del capítulo de democracia. Al respecto, la encuesta buscó evaluar con datos agregados la percepción de una muestra estadísticamente representativa de ciudadanos sobre la realización de trámites y servicios ofrecidos por las entidades públicas al identificar sus dificultades y los canales empleados. Por lo tanto, los resultados no midieron de manera directa la percepción en relación con un servicio en particular, sino frente a los servicios del Estado en general. Con respecto a la percepción de corrupción, se preguntó por la percepción del nivel de corrupción en el país y la percepción de soborno en las entidades públicas.

Los principales resultados de la encuesta de 2019 con relación a la percepción agregada de los ciudadanos frente a los temas de servicio al ciudadano y percepción de la corrupción son los siguientes: el 57 % de los trámites realizados en entidades públicas perteneció a la categoría de seguridad social, seguida por la categoría de identificación, con un 41,8 %. El porcentaje de percepción de corrupción más alto (evaluado como “muy corrupto”) fue el atribuido al Congreso de la República, con un 46,3 %, seguido por el Gobierno Nacional, con un 41,7 %; así mismo, el área en la que existe mayor percepción de corrupción es la de salud, con un total nacional del 50,4 %. Con relación a los resultados obtenidos en 2017, la percepción frente al aumento de la corrupción disminuyó de un 79,2 % a un 66,7 %.

El DNP elabora la *Encuesta de percepción ciudadana* desde el año 2011 con el fin de:



... conocer la percepción de los ciudadanos frente a la calidad y la accesibilidad de los trámites y servicios del Estado, así como sus intereses, expectativas y necesidades sobre la interacción que tienen con las entidades públicas. Esta encuesta es la única fuente de información existente sobre la percepción del servicio y de trámites puntuales en Colombia y es utilizada para orientar políticas, evaluar el impacto de intervenciones como los Centros Integrales de Servicios, contribuir con la medición del Código de integridad y realizar seguimiento a las metas en SINERGIA y al CONPES 3785 de 2013.

De acuerdo con la información de la encuesta realizada en el año 2018, el 61,7 % de los encuestados señaló tener una percepción positiva sobre la calidad y accesibilidad a trámites y servicios. El porcentaje de personas que no enfrentó ninguna dificultad para realizar trámites o solicitar servicios aumentó de un 36 % en 2016 a un 42 % en 2018, y el porcentaje de población que asociaba trámite o servicio a congestión, demoras, pérdida de tiempo, reclamos y problemas disminuyó de 36 % en 2016 a un 18 % en 2018. Así mismo, la percepción del servicio respecto a atributos como calidad, tiempo de espera, costo del trámite, amabilidad, lenguaje claro, agilidad y rapidez aumentó en un 23 % en el año 2018 frente a 2016.

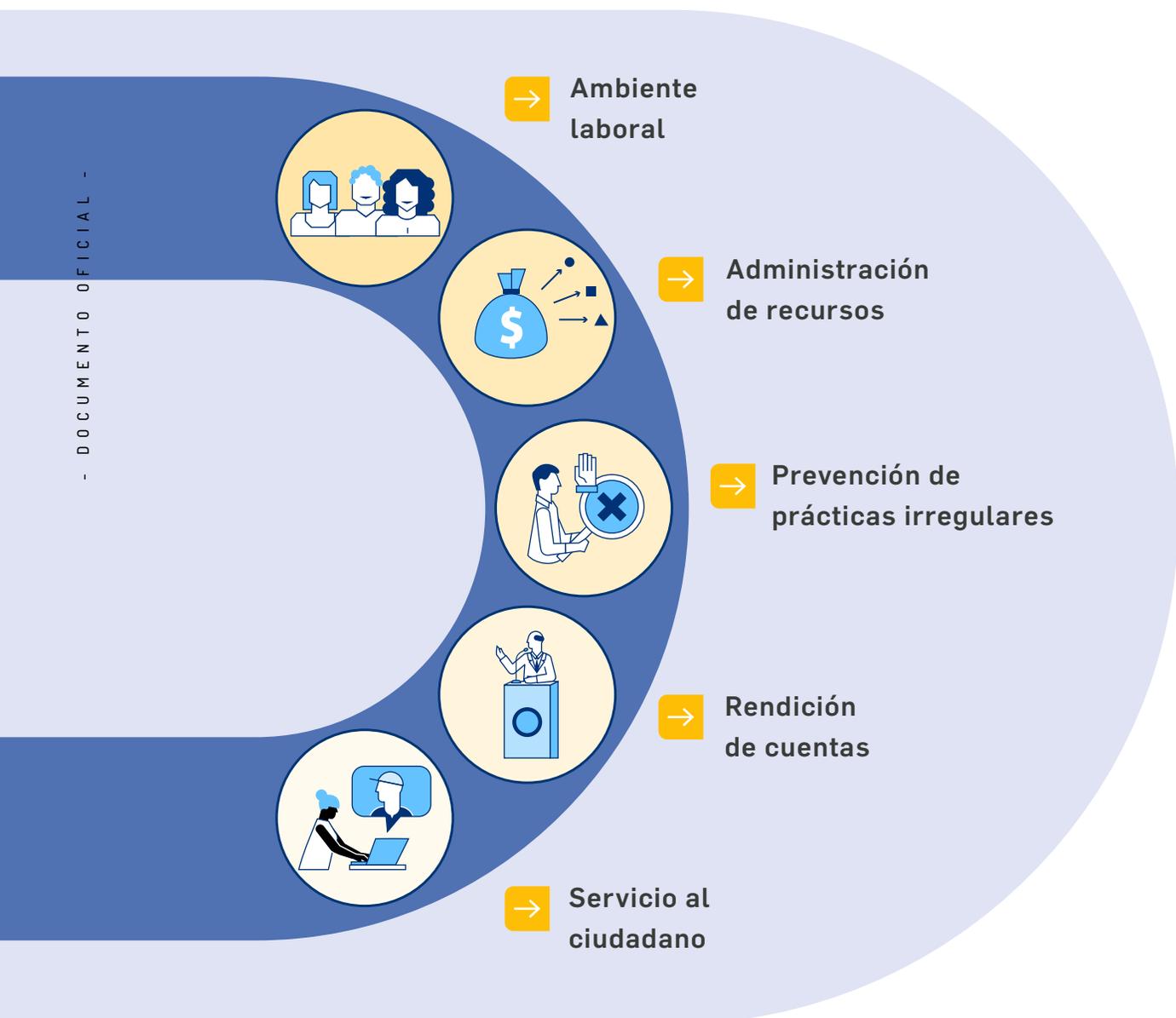
La medición de estas dimensiones se realiza a partir de la aplicación de una encuesta a los ciudadanos, que deben disponer de un tiempo estimado de 30 minutos para su respuesta. La encuesta se conforma por preguntas cerradas y emplea una escala de medición numérica del 1 al 10 acorde con la temática a evaluar, de manera que la encuesta indaga sobre las temáticas reunidas en la Figura 2:

Figura 2. Temáticas objeto de medición en la encuesta nacional de percepción ciudadana



En el mismo sentido, la EDI (encuesta de ambiente y desempeño institucional nacional) realizada por el DANE es un instrumento que anualmente consolida una base de información e indaga sobre la percepción de los servidores públicos que trabajan en las entidades del orden nacional "... en aspectos relacionados con el ambiente y el desempeño en las entidades en las cuales prestan sus servicios, como una aproximación para la medición del desarrollo institucional en el país". Mencionamos sus principales variables objeto de medición en la Figura 3.

Figura 3. Variables objeto de medición EDI



La última recolección de información se realizó durante los meses de octubre a diciembre de 2019 e incluyó a 25.082 servidores públicos del orden nacional en provisionalidad, carrera administrativa y libre nombramiento y remoción, con un tiempo de servicio superior a seis (6) meses, que laboraban en la sede principal de alguna de las 201 organizaciones estatales del nivel central, universidades públicas y corporaciones autónomas regionales incluidas en la muestra. Para esta versión, se ampliaron los temas relacionados con el ambiente laboral en las organizaciones públicas al centrarse en la visión de los servidores frente a las motivaciones y expectativas en el servicio público. Igualmente, se introdujeron preguntas relacionadas con el uso de tecnologías de la información y datos en el ejercicio de las funciones públicas.

Respecto a los resultados obtenidos en el componente de servicio al ciudadano, los principales hallazgos están relacionados con el canal de atención, así:

- Los servidores públicos consideraron que la atención presencial era el canal preferido por la ciudadanía para acceder a trámites o solicitudes, con un 40,5 %, si bien se registró una disminución continua del 46,8 % reportado en 2014. Por su parte, los sitios web de las entidades se ubicaron en el segundo lugar de preferencia, con un 31,7 %.
- De igual forma, los servidores consideraron que aumentó el uso del correo electrónico, especialmente de 2018 a 2019, al pasar de un 11,2 a un 14,3 %.
- El correo postal y las aplicaciones móviles son los canales menos utilizados (2,5 % y 1,9 % respectivamente).
- Los principales hallazgos de los resultados obtenidos en el apartado de políticas externas se resumen de la siguiente manera: el 38,3 % de los servidores públicos consideró que su entidad había mejorado mucho su desempeño con la implementación de la Política de Servicio del Ciudadano y el 30,8 % consideró que había mejorado algo.

- Asimismo, un 37,8 % consideró que la entidad había tenido en cuenta la satisfacción de la ciudadanía con la atención recibida, mientras que 24,8 % pensó que algo, 6,2 % que poco, 2,6 % que nada y un 28,6 % respondió no tener conocimiento o prefirió no contestar.
- Igualmente, el 44,7 % estuvo de acuerdo en que su entidad implementó una estrategia para mejorar la atención a la ciudadanía y el 18,3 % estuvo totalmente de acuerdo.



Hallazgos de la revisión de experiencias en el nivel territorial

- Con respecto a la revisión de experiencias en el nivel territorial, es posible identificar la necesidad de evaluar la satisfacción del ciudadano con relación al servicio o ejecución de trámites ofrecidos por cada una de las dependencias responsables, además de evaluar el servicio y la satisfacción general con la alcaldía o gobernación, según corresponda.
- La modalidad empleada para conocer la experiencia del usuario en el caso de alcaldías es a través de cuestionarios cortos que se aplican de manera presencial y aleatoriamente en el momento en que el usuario se encuentra en las instalaciones o puntos de atención. Al final de la encuesta hay un espacio abierto para que el usuario plantee sugerencias o comentarios para mejorar el servicio que presta la alcaldía.
- En el caso de gobernaciones, se dispone de un desarrollo tecnológico en la página web para solicitar información demográfica del encuestado y del canal de atención utilizado. En caso de que la obtención del servicio o trámite se haya realizado de manera presencial, se indaga sobre la infraestructura, la señalización y los horarios; en caso de que la atención haya sido a través de un canal no presencial, se indaga sobre la funcionalidad de la página web en términos de que tenga la información necesaria y sea posible realizar consultas y seguimiento a trámites por ese mismo canal.

- En lo que se refiere a la calificación del personal, se indaga sobre los mismos aspectos identificados en las experiencias del nivel nacional.

En conclusión, a partir de la revisión de antecedentes (marco normativo, instrumentos de política y experiencias previas) fue posible identificar que las herramientas o mecanismos de medición existentes se centran en conocer uno de los dos siguientes aspectos: la percepción de los usuarios frente a la calidad del servicio brindado por la entidad o el nivel de satisfacción general del usuario después de interactuar con la entidad. La selección de uno u otro está determinada por las necesidades propias de las entidades y también obedece a los objetivos planteados en la planeación estratégica y los recursos disponibles. Así mismo, fue posible identificar experiencias notables que indican que hay un camino relevante recorrido por las entidades, pero que hay que seguir trabajando en la implementación de mecanismos de seguimiento y retroalimentación ciudadana a las políticas de la relación Estado-ciudadano. El llamado es, entonces, a construir herramientas que permitan revisar cómo la institucionalidad y cómo el servicio prestado por la entidad son percibidos por los grupos de valor, así como la manera en que evalúan ese servicio brindado y la oferta institucional, de modo que esta información se convierta en insumo para ajustar y mejorar las políticas y acciones adelantadas por la entidad que implican un relacionamiento entre el Estado y el ciudadano.

Capítulo 2

Marco conceptual sobre la medición de la experiencia ciudadana

En este capítulo presentamos los enfoques teóricos sobre satisfacción del cliente y la experiencia del usuario con el fin de identificar la manera en que se mide cada uno y facilitar el entendimiento de su aplicabilidad en el sector público.

2.1. Enfoques teóricos sobre medición de satisfacción del cliente, experiencia de usuario y experiencia ciudadana

En el marco de la búsqueda y desarrollo de herramientas para medir la satisfacción y experiencia del cliente frente a la obtención de bienes y servicios, es común encontrar estudios y herramientas que miden solo uno de los dos aspectos, ya que cada empresa o entidad adopta el que sea más adecuado para responder a las necesidades de sus grupos de valor y a los objetivos planteados en su planeación estratégica conforme a los recursos disponibles para tal fin. Además, las organizaciones eligen técnicas que les permitan analizar la relación que tienen con sus usuarios identificando las dificultades y los aspectos que se pueden mejorar para agregar valor a sus interacciones con los usuarios.

En el caso del sector público, la interacción con los usuarios no se basa en fidelizar a los clientes para obtener o mantener beneficios económicos. Más allá de mejorar la confianza en las entidades, esta

relación se fundamenta en la garantía de derechos (The Customer Spirit, 201) y en que los ciudadanos puedan acercarse a los servicios que el Estado debe brindar de una forma clara, sencilla y contextualizada para su bienestar.

Satisfacción del cliente

Una de las estrategias más empleadas en las organizaciones es la medición de la satisfacción del cliente, entendida como la “respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia existente entre sus expectativas previas y el resultado del producto o servicio después de su consumo” (Mili, 2017, pág. 64). En ese sentido, la satisfacción del cliente se sustenta en la percepción de cumplimiento que los usuarios tengan respecto a lo que la entidad ofrece o promete con relación a un servicio o producto. El cumplimiento puede estar definido por factores tangibles, como un trámite exitoso, o a factores intangibles, como el trato recibido por parte de los funcionarios de una entidad (Efficyers).

Existen distintos modelos para medir la satisfacción del cliente, sin embargo, los más estudiados en la literatura especializada son el SERVQUAL y el SERVPERF. El modelo SERVQUAL, desarrollado en su última versión por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1988, se orienta a medir la calidad del servicio considerando las expectativas y las percepciones de los clientes mediante la aplicación de una encuesta compuesta por veintidós (22) ítems distribuidos en cinco (5) dimensiones (Bustamante, Zerda, Obando, & Tello, 2019), tal como los relacionamos en la Tabla 4:

Tabla 4. Dimensiones del modelo SERVQUAL

DIMENSIÓN	ÍTEM
Fiabilidad	Los empleados cumplen lo prometido.
	Los empleados tienen un sincero interés por resolver problemas.
	Los empleados realizan bien el servicio la primera vez.
	La entidad concluye el servicio en el tiempo prometido.
	Los empleados no cometen errores.
Seguridad	Comportamiento confiable de los empleados.
	Los clientes se sienten seguros.
	Los empleados son amables.
	Los empleados tienen conocimientos suficientes.
Elementos tangibles	Equipos de apariencia moderna.
	Instalaciones visualmente atractivas.
	Empleados con apariencia pulcra.
	Elementos materiales atractivos.
Capacidad de respuesta	La entidad comunica cuándo concluirá el servicio.
	Los empleados ofrecen un servicio rápido.
	Los empleados siempre están dispuestos a ayudar.
	Los empleados nunca están demasiado ocupados.
Empatía	Los empleados ofrecen atención individualizada.
	La entidad tiene horarios de trabajo convenientes para los clientes.
	Los empleados ofrecen atención personalizada.
	Los empleados se preocupan por los clientes.
	Los empleados comprenden las necesidades de los clientes.

Por su parte, el modelo SERVPERF, desarrollado por Cronin y Taylor en 1992, también se orienta a medir la calidad del servicio, pero la centra en el desempeño, motivo por el que emplea las mismas dimensiones del modelo SERVQUAL, pero considerando sólo la percepción de los clientes (García Mestanza & Díaz Muñoz, 2008).

La ISO, por su sigla en inglés, (Organización Internacional de Normalización) en su norma ISO 9001 (2015), identifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad y destaca que, con relación a la satisfacción del cliente, "... la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas" (pág. 29) y "... debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información" (pág. 29). Así mismo, menciona algunas herramientas orientadas a tal fin, como la aplicación de encuestas de satisfacción o el análisis de las quejas y reclamos (ISO, 2015).

Experiencia de cliente

Las expectativas frente al papel de las entidades aumentan y las estrategias de medición tradicionales se van volviendo obsoletas debido a los avances tecnológicos y a la posibilidad creciente de acceder a información por parte de los usuarios. Surge, entonces, la necesidad de adoptar nuevas formas de análisis del relacionamiento de los usuarios con las entidades que tengan una visión más integral y que sobre todo, ubiquen al usuario en el centro.

Una de estas estrategias es la experiencia de cliente o CX (*customer experience*)⁶, que de acuerdo con WOW! Customer Experience, agencia dedicada a la experiencia de cliente en América Latina, es el "producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización." El objetivo es corregir aquellos aspectos en los que existe insatisfacción y/o diseñar propuestas innovadoras

6 Existe una distinción entre la experiencia de usuario (UX) y la experiencia de cliente (CX); la primera se centra en la experiencia a partir de una interacción concreta y la segunda en la experiencia resultado de las distintas interacciones del usuario con la entidad, es decir, en todo su "ciclo de vida". Por este motivo se tendrá como referencia la CX.

para ofrecer una experiencia que vaya más allá de la satisfacción previamente descrita.

Existen múltiples indicadores para medir la CX, denominados indicadores clave de rendimiento o de desempeño, o KPIs (*key performance indicators*)⁷ de CX. Lo recomendable es que cada entidad adopte los que sean más adecuados según los usuarios, los objetivos planteados para realizar la medición y los recursos disponibles. En la Tabla 5 relacionamos los indicadores más desarrollados y empleados a nivel mundial para medir la CX (Viotto, Métricas de fidelización de clientes: NPS, CES o CSAT, 2020).

Tabla 5. Indicadores de medición de CX (customer experience)

KPI	¿QUÉ PERMITE CONOCER?	PREGUNTA ORIENTADORA	¿CÓMO SE CALCULA?
Customer Satisfaction Score (CSAT)	Satisfacción de los usuarios	¿Cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia en la entidad? ¿El departamento de servicio al cliente le ofreció respuestas rápidamente?	Se realiza una encuesta Opciones de respuesta: Escala del 1 al 5
Net Promotor Score (NPS)	Fidelidad de los usuarios	¿Recomendaría este servicio o producto?	Se realiza una encuesta Opciones de respuesta: Escala del 0 al 10
Customer Effort Score (CES)	Esfuerzo de los usuarios para lograr su objetivo	¿Qué tan fácil ha sido lograr lo que buscaba en la entidad?	Se realiza una encuesta Opciones de respuesta: Escala del 1 al 7

⁷ Los KPIs son “una medida que suele expresarse con porcentajes y que sirve como herramienta para valorar el nivel de rendimiento de un proceso, el cual está vinculado con la estrategia a seguir para lograr un objetivo. Con un conjunto de KPIs podemos reflejar el estado actual de un negocio con respecto a un área concreta y, a partir de ahí, actuar para optimizar las estrategias” (Vilma Núñez, 2018).

Así mismo, existe una serie de herramientas o metodologías (IZO, 2019) que permiten hacer una lectura más amplia de los usuarios y, por esta vía, agregar valor ofreciendo una experiencia más personalizada, algunas de ellas son:

- **Arquetipos o *buyer persona*:** son representaciones del público objetivo en las que se le dota de nombres y de identidad. Adicionalmente, el público objetivo es ubicado en un contexto para entender mejor sus necesidades y orientar los esfuerzos en darles respuesta.
- **Pasillo del cliente o *customer journey*:** es una herramienta visual en la que se identifican las necesidades o problemas reales de los usuarios en cada uno de los puntos de contacto que tienen con la entidad.
- ***Service blueprint*:** es un diagrama que permite visualizar de forma general cómo están funcionando los servicios y los distintos componentes de una entidad a partir de los puntos de contacto que el usuario ha tenido con la misma (puede partir del *customer journey*). Normalmente suele ser empleado por los directivos.
- ***Design thinking*:** es una metodología orientada a crear soluciones, productos o servicios de forma innovadora y situando al usuario en el centro de la experiencia. Consta de cinco etapas, a saber: empatizar, definir, idear, prototipar y probar.
- ***Agile*:** es una metodología para desarrollar proyectos que se basa en la rapidez y en la flexibilidad. Existe retroalimentación e interacción constantes con los usuarios y una división de las tareas al interior de la entidad, lo que permite dar respuesta de la mejor forma y con la mayor prontitud posible.

Experiencia ciudadana

En el caso del sector público, es necesario ajustar la medición de la experiencia de cliente o CX (*customer experience*) puesto que, como se señaló previamente, las entidades gubernamentales tienen una orientación hacia la garantía de derechos, de bienestar y de condiciones de vida digna, para lo que requieren emplear indicadores que estén alineados con estos fines. Además, deben contemplar aspectos que devuelvan la confianza en las entidades públicas y que den cuenta de la existencia de un marco de transparencia en el que se inste a la rendición de cuentas y al control social.

Hacia la década de los ochenta una serie de técnicas y procedimientos provenientes del sector privado fue introducida en la administración pública. Esta transformación se dio bajo la denominada NPM (por la sigla en inglés de *New Public Management*) o nueva gestión pública, un modelo que busca descentralizar las funciones del Estado a partir de la división de las entidades en unidades más pequeñas o la externalización de los servicios y que se basa en la orientación a los resultados para asegurar mayor eficiencia y control sobre los recursos (Pérez, Ortiz, Zafra, & Alcaide, 2011).

Una experiencia de aplicación de la NPM fue la implementación de las *Citizen's Charters* o las Cartas del Ciudadano en el Reino Unido a finales del siglo pasado, durante la administración de John Major (Bastos Boubeta & Seijo Villamizar, 2009). Las Cartas del Ciudadano fueron una de las tres iniciativas planteadas por el primer ministro para mejorar la calidad en la administración pública y diferenciar su modelo del de su antecesora, Margaret Thatcher, que se centraba en la eficiencia. De acuerdo con Bastos y Seijo, citando a Barzelay (2009), la propuesta de Major se basó en “obligar a los proveedores de las prestaciones públicas a definir y publicar estándares de servicio para medir el cumplimiento de sus prestaciones y para crear canales de tratamiento para las quejas de los ciudadanos” (pág. 89).

De acuerdo con Camarasa (2004), las cartas del ciudadano son vigentes y “han sido de aplicación generalizada en casi todas las administraciones públicas bajo diversas denominaciones” como *cartas de servicio* o *cartas de compromisos*. El autor las define como:



... instrumentos de mejora de la calidad de los servicios públicos mediante las cuales, los distintos órganos de las Administraciones y sus entidades dependientes explicitan y difunden los servicios que se prestan, los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con los mismos, los compromisos de eficacia, eficiencia y calidad asumidos por la organización en su prestación y se hace partícipes a los ciudadanos de la mejora y transparencia de la gestión que en ésta se desarrolla (pág. 18).

Así mismo, señala que estas cartas deben estar dentro de un plan de calidad de la organización que señale los objetivos de su aplicación. Las cartas del ciudadano son un ejemplo de cómo la administración pública puede orientarse a mejorar la calidad en la prestación de servicios a partir de la introducción de estándares que se basen en la transparencia y en la participación vinculante de la ciudadanía. El modelo de gestión de gobierno abierto también está enmarcado en la NPM, que, de acuerdo con Ramírez Alujas (2012):



... surge como un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de las burocracias estatales (pág. 51).

De acuerdo con lo anterior, un modelo más apropiado para la administración pública sería la *citizen experience* o experiencia ciudadana, que es la CX centrada en la administración pública y que se enmarca en el modelo de gobierno abierto. Al respecto, Deloitte (2019) destaca que:

El sector público ha buscado durante mucho tiempo mejorar la satisfacción del cliente, pero la obtención de recursos adicionales o el desvío de los recursos existentes para lograrlo ha encontrado resistencia. Sin embargo, gracias a los recientes avances en las tecnologías digitales, junto con los nuevos conocimientos de la ciencia del comportamiento, los gobiernos de todo el mundo están persiguiendo CX más seriamente. Los líderes gubernamentales que buscan generar un impacto de valor triple (mejorar la satisfacción, aumentar la eficiencia y mejorar la efectividad de la misión) se están enfocando cada vez más en CX como una función central del gobierno (Chew, B., Rae, J., Manstorf, J., & Degnegaard, S).



El análisis y la gestión de la experiencia ciudadana se constituye así en un modelo centrado en la ciudadanía y en una estrategia para analizar de forma integral la relación de los ciudadanos con las entidades públicas y, más importante aún, para garantizar que los servicios del Estado sean prestados de forma adecuada y respondan efectivamente a las necesidades y exigencias de la ciudadanía en un marco de transparencia, participación y garantía de derechos. Con relación a la gestión centrada en el ciudadano, Farias (2016) señala que “la entrega del servicio ya no se asienta más en una cuestión de interacciones singulares, sino en una relación duradera basada en el conocimiento del perfil del ciudadano, que permite inclusive la anticipación de sus necesidades y expectativas” (pág. 89).

Considerando lo anterior, es necesario incluir una serie de indicadores que permitan conocer la relación entre los ciudadanos y las entidades públicas. Estos indicadores se deben orientar a medir la percepción de un ciudadano sobre un servicio en particular y, por tanto, no incluyen valoraciones relativas a su posición política, percepción del gobierno actual, experiencia de vida y situación económica o social. Un ejemplo es el indicador compuesto propuesto por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2020), que “... mide

la adopción de buenas prácticas para comprometerse con los actores interesados al desarrollar nuevas regulaciones, incluidos los diferentes métodos y la apertura de las consultas, así como la transparencia y la respuesta a los comentarios recibidos” (pág. 184). Con este propósito, se agrupa la información en cuatro categorías, con sus respectivas subcategorías, cada una con la misma valoración, 1 como puntaje máximo para cada categoría.

Tabla 6. Categorías indicador compuesto

CATEGORÍA	¿QUÉ EVALÚA?
Adopción sistemática de regulaciones	Requisitos formales Con qué frecuencia y en qué etapa se llevan a cabo en la práctica
Metodología	Métodos utilizados para interactuar con los actores interesados
Supervisión y control de calidad	Papel de los organismos de supervisión Evaluaciones disponibles públicamente
Transparencia	Coherencia con los principios de gobierno abierto

Otro ejemplo son los indicadores de gobernabilidad que, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2007), son:

Una medida que indica algo sobre el estado de la gobernabilidad en un país. Los indicadores de gobernabilidad generalmente se reducen a medir áreas más específicas de gobernabilidad, tales como los sistemas electorales, la corrupción, los derechos humanos, la provisión de servicios públicos, la sociedad civil y la igualdad entre los sexos (pág. 1).



Tabla 7. Ejemplos de indicadores de gobernabilidad

INDICADOR	CREADOR	PROPÓSITO	METODOLOGÍA	ESCALA
Índice de Percepción de la Corrupción	Transparency International	Brindar datos sobre corrupción	Preguntas cualitativas	De 0 a 10:
				Altamente corrupto (0) Altamente libre de corrupción (10)
Índice Mundial de Integridad	Global Integrity	Evaluar la presencia y efectividad de los mecanismos que previenen los abusos de poder y promueven la integridad pública, así como el grado de libre acceso que tengan los ciudadanos a su gobierno.	Más de 300 indicadores desagregados. Evaluación de información por parte de expertos.	De 0 a 100:
				Muy fuerte (90-100) Fuerte (80-90) Moderado (70-80) Débil (60-70) Muy débil (por debajo de 60)
Evaluación de las Políticas e Instituciones Nacionales	Banco Mundial	Evaluar cuánto contribuyen las políticas y el marco institucional vigentes en un país a impulsar la reducción de la pobreza, el crecimiento sustentable y el uso efectivo de las ayudas para el desarrollo.	Evalúa a los países a partir de 16 criterios agrupados en cuatro categorías: 1. Administración de la economía. 2. Políticas estructurales. 3. Políticas sobre inclusión social y equidad. 4. Administración del sector público y sus instituciones.	De 1 a 6 en cada criterio:
				Bajo (1) Alto (6)

En conclusión, realizamos el acercamiento a los referentes conceptuales con el fin de responder a la pregunta: ¿qué se entiende cuando se habla de medir la experiencia ciudadana? Pudimos identificar tres elementos conceptuales clave que explican la evolución de los mecanismos de medición y que orientaron el diseño de esta herramienta, a saber: satisfacción del cliente, experiencia de usuario y experiencia ciudadana. La revisión de antecedentes y el acercamiento conceptual nos permitió reflexionar en el desarrollo de una herramienta que:

- Pudiera ser susceptible de mejora continua y que se adaptara a las necesidades e información obtenidas tras la medición, lo que implicó un desarrollo por fases.
- Tuviera implicaciones profundas y que no se quedara en una herramienta tipo encuesta de satisfacción.
- No fuera vista como un requisito por cumplir, sino como una herramienta que genera valor público y que permite mejorar el relacionamiento de los ciudadanos con las entidades. En este sentido, se espera que las entidades y los ciudadanos conozcan el propósito de la medición.
- Midiera no sólo canales y formas de atención, sino también a las áreas misionales, en otras palabras, que involucrara a toda la entidad.
- Potenciara el trabajo en torno al lenguaje claro para seguir trabajando en la forma como se llega al ciudadano.
- Cambiara la imagen de las entidades y de la administración pública en general para que sean vistas como aliadas, no como fiscalizadoras, y por qué no, pensar en el diseño futuro de un ranking institucional o sectorial que también genere planes de mejora para los funcionarios públicos.

Una vez identificados los antecedentes en la medición de la experiencia ciudadana, sentamos las bases para precisar los conceptos utilizados en la adaptación de una herramienta que incorpore la información obtenida en el proceso de medición, que contempló los cuellos de botella o dificultades identificados, para

traducirla en acciones de mejora institucional que no solo involucren a la alta dirección sino a todas las áreas misionales de la entidad. De esta manera, esperamos que contribuya a que el servicio al ciudadano sea transversal a toda la gestión institucional y a que la medición sea considerada como el cierre del ciclo de servicio al ciudadano y el punto de partida para implementar acciones de mejora en la prestación de los servicios ofrecidos por las entidades, lo que a su vez promoverá su modernización.

Capítulo 3

Herramienta de medición de experiencia ciudadana

Desde la perspectiva del sector público, la Carta de Trato Digno al ciudadano establecida en el numeral 5 del artículo 7 de la Ley 1437 de 2011 identifica la necesidad de fortalecer la interacción de las entidades de la administración pública con la ciudadanía y avanzar en el compromiso de los servidores públicos por brindar un trato que incorpore los valores de su servicio y garantizar a los ciudadanos una atención con calidad y oportunidad. Esto exige considerar que los ciudadanos son sujetos de derechos y los servidores públicos son los responsables de facilitar y promover su acceso a bienes y servicios. Como herramienta, la Carta de Trato Digno al ciudadano facilita y garantiza los derechos de los ciudadanos en todos los momentos y escenarios de relacionamiento con el Estado. Por lo tanto, debe ser el punto de partida para que las entidades puedan visibilizar los derechos ciudadanos, así como los medios puestos a su disposición para garantizarlos efectivamente.

Las políticas que hacen parte del MIPG (modelo integrado de planeación y gestión) en busca de mejorar la relación del Estado con el ciudadano en los diferentes momentos y escenarios son la política de transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción, la política de racionalización de trámites, la política de rendición de cuentas, la política de participación ciudadana en la gestión pública y la política de servicio al ciudadano. En el marco del modelo de Estado abierto incorporado en el MIPG para orientar estas políticas, Función Pública ha definido al menos cuatro escenarios en los que un ciudadano o grupo de valor interactúa con una misma entidad, estos son:

1. El ciudadano que accede a información pública. Desde la perspectiva del servicio al ciudadano, este escenario exige disponer de canales (presenciales y virtuales) que permitan al ciudadano acceder a información, así como garantizar la transmisión clara de información bajo los parámetros de calidad y oportunidad.
2. El ciudadano que solicita trámites y OPA (otros procedimientos administrativos). Este escenario requiere contar con instituciones que tengan capacidades sólidas en términos de estructura organizacional, talento humano capacitado, presupuesto e instalaciones físicas adecuadas, entre otros aspectos.
3. El ciudadano que hace control y exige cuentas. Este escenario requiere conocer información sobre la percepción y el nivel de satisfacción del ciudadano frente a los servicios prestados por el Estado en todos sus niveles y la percepción sobre transparencia y legitimidad (casos de corrupción denunciados al momento de solicitar un trámite) por parte del ciudadano.
4. El ciudadano que participa y colabora. Este escenario requiere, además de conocer información sobre la percepción y nivel de satisfacción del ciudadano frente a los servicios prestados por el Estado, su apoyo en la identificación de cuellos de botella para la posterior formulación de acciones de mejora.

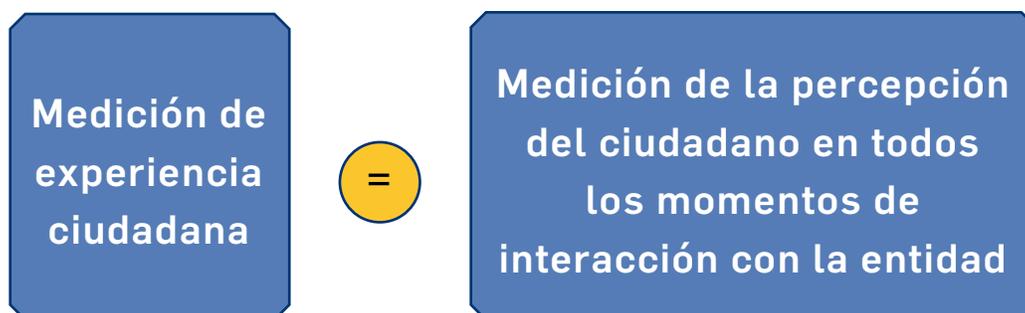
La política de servicio al ciudadano desarrollada en el documento CONPES 3785 de 2013 (*Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano*) y actualizada en el año 2020 define un modelo enmarcado en el MIPG que ubica al ciudadano como eje central de la administración pública. Así mismo, reúne los elementos principales que hay que tener en cuenta para mejorar la efectividad y eficiencia de las entidades con el fin de garantizar que el servicio prestado responda a las necesidades y expectativas de los ciudadanos mediante un análisis integral que precisa que las entidades conozcan sus derechos, necesidades y problemas, trabajen en torno a los resultados que los satisfagan y evalúen permanentemente su satisfacción.

El propósito de esta política es, en suma, facilitarles a los ciudadanos el acceso efectivo, oportuno y de calidad a sus derechos mediante los

servicios de la entidad en todas sus sedes y a través de los distintos canales. Esto se logra sólo si se tiene al ciudadano como el referente para su gestión y como su punto de llegada, además de hacerlo partícipe en las fases de la gestión pública desde su formulación, ejecución y evaluación, según dispone la Ley 489 de 1998. De esta manera, la política de servicio al ciudadano es el referente que define la puesta en marcha de la herramienta de medición de servicio al ciudadano al ser la ciudadanía la razón de ser, el punto de partida y la finalidad en el servicio público.

Los escenarios descritos configuran la oportunidad para desarrollar herramientas que permitan conocer la experiencia del ciudadano en todos los momentos de interacción con el Estado y es precisamente bajo el entendimiento de estos escenarios que se construye la herramienta de medición de experiencia ciudadana propuesta en este documento. Proponemos la Ecuación 1 para los fines propios del diseño de la herramienta de medición de experiencia ciudadana.

Ecuación 1. Medición de experiencia ciudadana



Se entenderá por **percepción** la "respuesta del ciudadano a la evaluación de la discrepancia existente entre sus expectativas previas y el resultado del producto o servicio después de su consumo" (Mili, 2017, pág. 64) (Concepto de satisfacción del cliente). Se entenderá por **experiencia del ciudadano** el "producto de las percepciones de un ciudadano después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una entidad u organización." El objetivo es corregir aquellos aspectos frente a los que existe insatisfacción y diseñar propuestas innovadoras para ofrecer una experiencia que vaya más allá de la satisfacción previamente descrita (adaptado de la definición de WOW! Customer Experience).

Las estrategias de satisfacción del cliente, experiencia de usuario y experiencia ciudadana señaladas en el capítulo anterior ofrecen un panorama de los aspectos que han sido relevantes en el análisis de la relación entre los usuarios y las organizaciones. Destacamos la medición de la experiencia de usuario como un acercamiento más **integral**, puesto que se fundamenta en poner al usuario en el centro; la percepción (satisfacción), por el contrario, es sólo uno de los indicadores posibles, ya que articula indicadores cuantitativos y cualitativos, y considera los distintos momentos de interacción de los usuarios con la entidad, desde el primer acercamiento hasta el último.

Por lo tanto, desarrollar una herramienta que mida tanto la satisfacción como la experiencia del ciudadano no sólo aporta una visión integral sino que también manifiesta la necesidad de definir otros indicadores susceptibles de medición que permitan construir la marca país bajo atributos como la percepción de transparencia de la gestión, el nivel de apertura y la legitimidad de las instituciones y su reputación y contribución en el desarrollo del país, entre otros. Esto, del mismo modo, permitirá comprender la participación ciudadana en el ciclo de la gestión pública en Colombia e identificar las posibles interacciones del ciudadano con el Estado, lo que propiciará la adaptación eficiente del aparato institucional a nuevas realidades, necesidades, avances tecnológicos y culturales.

De esta manera, concebimos la participación ciudadana desde un sentido amplio, conforme a lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2018), como “el derecho a la intervención en todas las actividades confiadas a los gobernantes para garantizar la satisfacción de las necesidades de la población” (pág. 5). Como consecuencia, la herramienta de medición de experiencia ciudadana objeto del presente documento contribuye a la construcción de confianza entre el Estado y la sociedad, al mismo tiempo que representa un insumo de información que permite identificar las necesidades y problemáticas de los grupos de valor y evaluar los resultados de la gestión estatal como un ejercicio constante para analizar puntos críticos de trabajo e implementar acciones oportunas de mejora.

3.1. Definición de experiencia ciudadana

Partiendo del marco de referencia expuesto, en este documento adoptaremos la definición de experiencia ciudadana como:

... el conjunto de las percepciones de un ciudadano después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con el Estado⁸, considerando para ello la articulación de tres aspectos fundamentales: el recorrido del ciudadano en el acceso a la oferta institucional, los puntos de contacto entre ciudadanos y entidades públicas, y los canales por medio de los cuales se desarrolla esta experiencia (Ernst & Young Global Limited, 2018).



En este sentido, la medición de experiencia ciudadana se considera como la evaluación y análisis de las experiencias ciudadanas en su relacionamiento con las entidades públicas, es decir, aquellas relacionadas con el acceso a información, hacer un trámite, ejercer el control social o la participación ciudadana con el fin de identificar oportunidades de mejora para garantizar y promover que los servicios del Estado sean prestados de forma adecuada y respondan efectivamente a las necesidades y el goce efectivo de derechos en el marco de la transparencia, la legalidad y la integridad.

⁸ Adaptación de la definición de Experiencia del Cliente para la administración pública, disponible en: <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/#:~:text=Experiencia%20del%20cliente%2C%20o%20Customer,cualquier%20parte%20de%20una%20organizaci%C3%B3n.&text=Su%20alcance%20es%20integrador%2C%20uniendo,a%20la%20visi%C3%B3n%20del%20cliente>.

3.2. Alcance de la herramienta de medición de experiencia ciudadana

Los escenarios de relacionamiento del ciudadano con el Estado no deben ser entendidos como momentos independientes, sino como políticas o marcos que interactúan y se articulan entre sí. Así, a partir del ejercicio de revisión de experiencias existentes en Colombia y del establecimiento de diálogos con expertos en el tema, evidenciamos la necesidad de determinar un alcance y desarrollar la herramienta teniendo en cuenta las distintas dinámicas implicadas en el relacionamiento del ciudadano con el Estado. Estas consideraciones les permiten a las entidades entender la gestión del servicio al ciudadano como una labor integral, que no es exclusiva de las dependencias que interactúan directamente con los grupos de valor o de quienes atienden a sus peticiones, quejas o reclamos, y que además requiere de: (i) total articulación entre sus dependencias, (ii) compromiso expreso de la alta dirección y (iii) la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes iniciativas con el fin de garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y su acceso real y efectivo a la oferta del Estado.

En ese sentido, la experiencia ciudadana es un elemento clave que debe ser considerado e incorporado en el plan estratégico y en los objetivos institucionales. Así mismo, debe involucrar a todas las áreas misionales de las entidades del orden nacional y territorial. De acuerdo con lo expresado por uno de los expertos que fueron entrevistados: “el modelo de experiencia permite ir un poco más allá, escuchando la voz del ciudadano a través del pasillo o el *customer journey*”, herramienta que permite identificar aquellos puntos de contacto (*touchpoints*), desde el momento en que el ciudadano interactúa con la entidad hasta el momento en que termina o culmina su trámite. En algunos casos esta interacción puede durar desde escasos minutos hasta varios días, o incluso semanas si se trata de procesos de participación ciudadana.

En cada momento de interacción dentro del proceso se busca identificar, medir y monitorear las percepciones (sentimientos y pensamientos) de los ciudadanos. De igual forma, la medición de experiencia no sólo

debe tener en cuenta el modelo de experiencia de usuario, sino también el modelo de experiencia del servidor público, ya que permite, como lo manifestó uno de los entrevistados: "... identificar cómo se sienten los empleados atendiendo a los ciudadanos y, de alguna manera, identificar aquellos puntos de dolor donde se debe trabajar y focalizar los esfuerzos institucionales". Para tal fin, es necesario implementar una metodología de *service blueprint* al interior de cada entidad con el objeto de visualizar las relaciones entre los diferentes servicios y elementos de la entidad (servidores públicos, puntos de atención, canales de atención y procesos) que están directamente relacionados con los puntos de contacto dentro del recorrido específico que hace el ciudadano y diseñar o mejorar su experiencia ante la obtención de un trámite, bien, producto o servicio ofrecido por el Estado.

Existen diversas metodologías que se pueden adaptar a las entidades. Entre ellas se encuentra el *customer journey*, el *blueprint* y la implementación de arquetipos, que permiten caracterizar al ciudadano de una manera puntual, desde el individuo y no como un tipo de ciudadano en general. A partir de esta distinción es posible segmentar la población de tal manera que se pueda establecer un modelo de experiencia o una atención mucho más focalizados. Esto a su vez fomentará habilidades y destrezas en las personas que brindan atención al público para manejar distintos tipos de ciudadanos.

Debido a los retos y esfuerzos institucionales exigidos al interior de cada entidad para implementar un modelo de medición de experiencia ciudadana, proponemos que el alcance de la herramienta esté enmarcado en una primera fase en la medición de la experiencia frente a los cuatro escenarios de relacionamiento del ciudadano con las entidades públicas, es decir, en el acceso a información, la realización de un trámite, el control social o la participación ciudadana. Estas interacciones deberían poder ser realizadas a través de los canales de atención virtual, especialmente en el marco de la emergencia sanitaria derivada por COVID-19.

Es importante advertir que el desarrollo de la herramienta de medición de experiencia ciudadana será un proceso gradual y progresivo, por etapas o fases, lo que implica iniciar un proceso de alistamiento y transformación institucional, así como construir planes de mejora que tengan incidencia real en la planeación de las entidades del orden nacional y territorial. Así mismo,

es necesario diseñar servicios a partir de la experiencia, conforme a los puntos e intereses de interacción (pensando desde la llegada a la entidad, el acceso, la oportunidad, el tiempo, el esfuerzo y la atención en general).

Los retos a los que se enfrenta la institucionalidad justamente radican en empezar a construir una aproximación a la experiencia de los servicios que se base en las necesidades del usuario y el logro de objetivos mediante atributos cuantificables. Así como en identificar todos los momentos de interacción entre el ciudadano y el Estado y medir la percepción en cada uno de ellos. En últimas, el llamado es a desarrollar una medición integral que permita hacer una inteligencia del ciudadano y de datos que permita, a través de una hoja de vida ciudadana, sacar arquetipos, hacer planes de mejoramiento y reconocer de manera global los momentos de interacción en los que se está detectando más dificultad o dolencia por parte de los ciudadanos, y establecer el enfoque necesario para resolverlos.

Se concluye que el trabajo en torno a la experiencia ciudadana es un proceso que implica una construcción a mediano y largo plazo y que debe partir de la elaboración de un modelo completamente homogéneo a todas las entidades al contemplar un indicador que señale en qué se debe mejorar; tal como lo expresó uno de los entrevistados: "... no es sacar una nota por una medición, es ir más allá de lo que el ciudadano está diciendo, es identificar qué le duele y qué se puede mejorar".

3.3. La importancia de desarrollar la medición de experiencia ciudadana: ¿qué se quiere lograr?

Si bien es cierto que el objetivo principal de la herramienta de medición de experiencia ciudadana es conocer la experiencia en los momentos de interacción con el Estado desde la identificación de aquellos momentos en los que la relación puede resultar dispendiosa o poco confiable y generar estrategias de mejora institucional en esas

situaciones denominadas cuellos de botella, es importante tener como norte la necesidad de trabajar en cómo el ciudadano percibe a la institucionalidad. Cualquier ciudadano que haga un trámite con una entidad pública puede verlo como arduo, complicado o difícil; por tanto, implementar mediciones de experiencia elaboradas que escuchen su voz mejorará la imagen de las entidades públicas y fortalecerá la confianza de los ciudadanos al encontrar receptividad y respuesta. Lo anterior podrá materializarse a partir del trabajo que se desarrolle en torno a los ejes que reunimos en la Figura 4.

Figura 4. Ejes de trabajo



La medición de la experiencia ciudadana aportará insumos para implementar acciones de mejora en la manera como operan el acceso a la información pública, la obtención de trámites, el control social y la participación ciudadana en la gestión pública. Además, proporcionará insumos para los procesos de modernización de la administración pública. Si se estima pertinente, esto podría derivar a su vez en un proceso de cocreación resultante del procedimiento que la entidad realice con los ciudadanos que hagan propuestas de mejora a la gestión.

3.4. Consideraciones técnicas de la herramienta

Una vez definido el alcance de la herramienta de medición de experiencia ciudadana en el marco de los cuatro escenarios de relacionamiento, contamos con los fundamentos para presentar sus elementos constitutivos. Es importante mencionar que los elementos aquí mencionados son producto del estudio minucioso de experiencias en Colombia, así como de la información obtenida a partir de la aplicación de siete (7) entrevistas semiestructuradas⁹ a servidores de entidades públicas, entre las que se encuentran: Función Pública, DNP (Departamento Nacional de Planeación), UGPP (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales), Alcaldía de Medellín y Veeduría Distrital. Estas entidades fueron escogidas por su trayectoria en el desarrollo de herramientas de medición de esta naturaleza y la experiencia profesional de los servidores entrevistados. Así mismo, consideramos que fueran entidades del orden nacional y territorial para contar con conocimientos que permitieran identificar las necesidades de información y desarrollo acordes con las particularidades de las regiones del territorio colombiano. La selección de este grupo de entidades se efectuó a partir del criterio experto de Función Pública, que consideró las particularidades y fortalezas de las entidades participantes, de manera que no respondió a un criterio de selección estadística.

9 Para consultar el detalle de la información obtenida en la aplicación de entrevistas, puede dirigirse a la sección de [anexos](#), donde encontrará las entrevistas sistematizadas.

Teniendo en cuenta que la herramienta se debe desarrollar de manera gradual y progresiva, esta propuesta se limita a la primera fase de la elaboración y prioriza la medición de la interacción con el usuario a través de canales electrónicos (páginas web). La atención a través de puntos de atención es considerada en menor medida dada la coyuntura actual en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19. Si bien es cierto que desarrollar la herramienta de esta manera puede a simple vista generar inquietudes al excluir usuarios y otras formas de interacción presencial y no presencial, elegimos iniciar el camino de entender la experiencia ciudadana a través de este canal de atención porque cualquier persona, sin distinción de raza, género, sexo, nacionalidad, edad u orientación política, religiosa o sexual, puede acceder a la información publicada en las páginas web de las entidades de la administración pública, salvo que sobre esta pese alguna de las restricciones legales establecidas en la Ley 1712 de 2014 y reglamentadas en la Constitución Política y en distintas normas legales.

Adicionalmente, construimos la herramienta a partir de los lineamientos de la política de transparencia activa y acceso a la información pública en el marco del MIPG y en virtud de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Según esta última, la transparencia activa implica la disponibilidad de información a través de medios físicos y electrónicos. Además, fue fundamentada en la obligación de las entidades de registrar y actualizar los trámites en el SUIT (Sistema Único de Información de Trámites), tal como lo dispone el artículo 40 del Decreto 019 de 2012:

Sin perjuicio de las exigencias generales de publicidad de los actos administrativos, para que un trámite o requisito sea oponible y exigible al particular, deberá encontrarse inscrito en el Sistema Único de Información de Trámites y Procedimientos -SUIT- del Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad que verificará que el mismo cuente con el respectivo soporte legal. El contenido de la información que se publica en el SUIT es responsabilidad de cada una de las entidades públicas, las cuales tendrán la obligación de actualizarla dentro de los tres (3) días siguientes a cualquier variación.



En el mismo sentido, el artículo 3 del Decreto 2106 de 2019 dispone que:

Cuando se necesite reglamentar alguno de los trámites creados o autorizados por la ley, las autoridades seguirán el procedimiento señalado en el numeral 2 del artículo 1 de la Ley 962 de 2005, modificado por el artículo 39 del Decreto Ley 019 de 2012. El concepto previo y favorable a que se refiere dicha norma se deberá emitir por el Departamento Administrativo de la Función Pública en un término no superior a treinta (30) días calendario, contados a partir del ingreso de la solicitud en el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT.



Así mismo, el artículo 41 del mencionado decreto señala: “El Departamento Administrativo de la Función Pública velará por la permanente estandarización de los trámites en la Administración Pública y verificará su cumplimiento cuando se inscriban en el Sistema Único de Información de Trámites –SUIT”.

3.4.1. Desarrollo y articulación de la herramienta de medición de experiencia ciudadana con sistemas de información existentes

Desarrollamos la herramienta utilizando plataformas ya existentes, de tal manera que faciliten la captura, articulación y visualización de la información de los trámites y otros requerimientos que el ciudadano pueda solicitar ante determinada entidad. La información se obtiene a partir del diligenciamiento de la herramienta por parte de los usuarios. Tal es el caso de sistemas de información como el SUIT (Sistema Único de Información de Trámites) o el portal GOV.CO, que ofrecen ventajas tanto para el ciudadano como para las entidades responsables de la gestión de los trámites y otros requerimientos. Estas plataformas, por un lado, les permiten a las entidades revisar de manera permanente que la información disponible en estos sistemas siga siendo vigente o si los ajustes en las funciones o normativa aplicable a la entidad requieren la creación de nuevos

trámites y requerimientos que estén registrados en el SUIT o en GOV.CO. Por otro lado, le permiten a la ciudadanía acceder a información pública de su interés. Como valor agregado, si el trámite es en línea, el portal GOV.CO redirigirá al usuario a la página web de la entidad responsable para iniciarlo.

Algunas consideraciones frente al desarrollo en el SUIT

- El ciudadano no suele tener interacción con esta herramienta, por lo que se debe incluir un proceso pedagógico de su uso en el desarrollo de la herramienta en esta primera etapa.
- El desarrollo en el SUIT puede permitir la sistematización de los resultados en tiempo real y facilita el seguimiento y los ejercicios de análisis.

Algunas consideraciones frente al desarrollo en GOV.CO

- En primera medida, es importante establecer acuerdos con el MinTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) sobre la posibilidad real de desarrollar la herramienta en GOV.CO porque se ha evidenciado que las entidades y los ciudadanos no conocen cómo este portal funciona en su totalidad: los trámites se desarrollan en la mayoría en el marco de la página web y GOV.CO redirecciona a la entidad; algunos trámites se desarrollan transaccionalmente en GOV.CO.
- La articulación con GOV.CO es ideal debido a la expectativa de que este portal unifique la experiencia ciudadana en un solo lugar.

En este orden de ideas, desarrollamos y articulamos la herramienta al SUIT en esta primera etapa debido a que este sistema es el repositorio de trámites y procedimientos administrativos ofrecidos al ciudadano por las entidades del orden nacional y territorial, lo que facilita la valoración de la experiencia frente a su obtención. No obstante,

estamos desarrollando acciones de articulación con el MinTIC dentro del proceso de incorporación de mejoras de la herramienta con el fin de incluirla al portal GOV.CO en virtud de la expectativa ya mencionada.

3.4.2. Diseño de una herramienta única aplicable a entidades públicas nacionales y territoriales

Es necesario desarrollar un único modelo homogéneo de medición aplicable tanto a entidades nacionales como territoriales con el fin de monitorear la experiencia de los ciudadanos en los momentos de interacción con el Estado. No obstante, cada entidad puede hacer uso de las herramientas, mecanismos o estrategias con las que ya cuente, de manera que pueda obtener información complementaria que responda a sus necesidades institucionales, a sus procesos y a su misionalidad para que la información capturada permita desarrollar planes de trabajo y evidenciar los cuellos de botella en los momentos de interacción entre el ciudadano y el Estado.

3.4.3. Estructura de la herramienta de medición de experiencia ciudadana¹⁰

Para medir la experiencia ciudadana en esta primera fase, se tiene en cuenta la voz del ciudadano y se pregunta lo esencial. La experiencia ciudadana se medirá en i) el canal de atención, ii) la interacción del ciudadano con la entidad, iii) transparencia y iv) la imagen de la entidad entre los ciudadanos.

La medición de cada uno de los indicadores se llevará a cabo a través de una serie de variables que serán evaluadas a partir de preguntas orientadas a conocer cómo ocurre la interacción del ciudadano con el Estado en los cuatro momentos de relacionamiento. El resultado de la medición no sólo permitirá conocer la experiencia del ciudadano, sino también identificar aspectos críticos del desempeño del servicio de la entidad y las principales brechas de gestión que deben ser objeto de

¹⁰ En el anexo podrá consultar el glosario sobre los atributos propuestos y sus indicadores, así como la experiencia en la que se basa cada atributo adoptado.

mejora. Esta herramienta es una construcción pensada para evaluar la experiencia y la calidad de la interacción. No obstante, se puede complementar con otros elementos o instrumentos internos ya en uso que permitan comprobar el impacto en las mejoras del servicio.

Se debe establecer una meta (cantidad de encuestas) para cada indicador y una periodicidad de medición (trimestral, semestral o anual). De igual manera, se recomienda hacer mediciones semestrales para generar datos que permitan comparar el comportamiento de los indicadores de un semestre a otro, además de evidenciar los avances en la implementación de las acciones de mejora.

Como se observa en la Figura 5, la herramienta está conformada por cuatro (4) dimensiones, que a su vez están conformadas por nueve (9) variables evaluadas a partir de preguntas orientadas a conocer cómo ocurre la interacción del ciudadano con el Estado en los cuatro momentos de relacionamiento. El ciudadano responde a determinados atributos o preguntas según la experiencia o la interacción. Cada una de las variables conforma el respectivo indicador según corresponda:

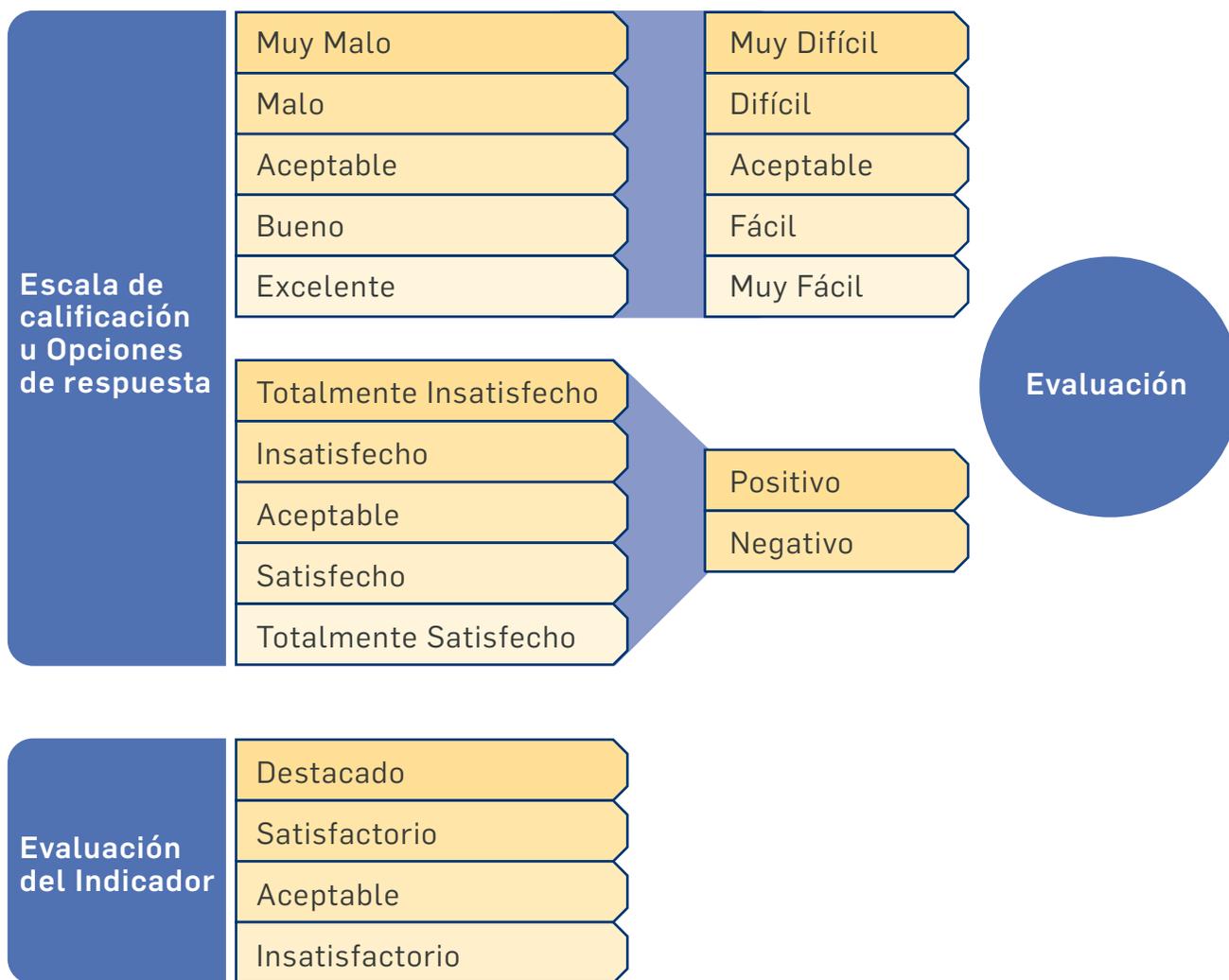
Figura 5. Estructura de la herramienta de medición de la experiencia ciudadana



3.4.4. Escalas de medición aplicables a la herramienta de medición de experiencia ciudadana

La escala de medición se genera a partir de las escalas de calificación que presentamos en la Figura 6. Las opciones de respuesta van desde muy malo hasta excelente, totalmente insatisfecho a totalmente satisfecho, muy difícil a muy fácil y bueno o malo. La calificación de cada variable arrojará la evaluación total del indicador.

Figura 6. Escalas de medición de la herramienta de medición de experiencia ciudadana



3.4.5. Procesamiento y análisis de la información

Luego de haber definido el desarrollo de la herramienta en el SUIIT durante la primera fase, la experiencia se mide a partir del análisis de cada indicador, los datos se recopilan directamente a través de los reportes generados en el SUIIT y los resultados y las causas posibles se examinan. De igual forma, se hace entrega de la base de datos de los casos registrados. Esta información será el insumo para elaborar informes destinados a la dirección general y de cada área. Adicionalmente, les permitirá identificar los casos críticos en cada área, avanzar en la formulación e implementación de planes de mejora y llevar estos planes al comité institucional de gestión y desempeño.

Para la segunda fase de desarrollo de la herramienta, se trabajará, entre otras, en la creación de reportes de información dinámicos a través de *dashboard* y en la generación de informes periódicos de experiencia ciudadana con una serie de capítulos o hitos a nivel regional. Lo ideal es avanzar en un proceso de sistematización que permita filtrar la información obtenida por cada atributo valorado y presentar la información para cada indicador. Esto permitirá a su vez contar con información en tiempo real y actualizada permanentemente a partir del proceso de recolección, análisis y generación de un insumo final que lleve a tomar decisiones de fondo.

3.5. Herramienta de medición de experiencia ciudadana

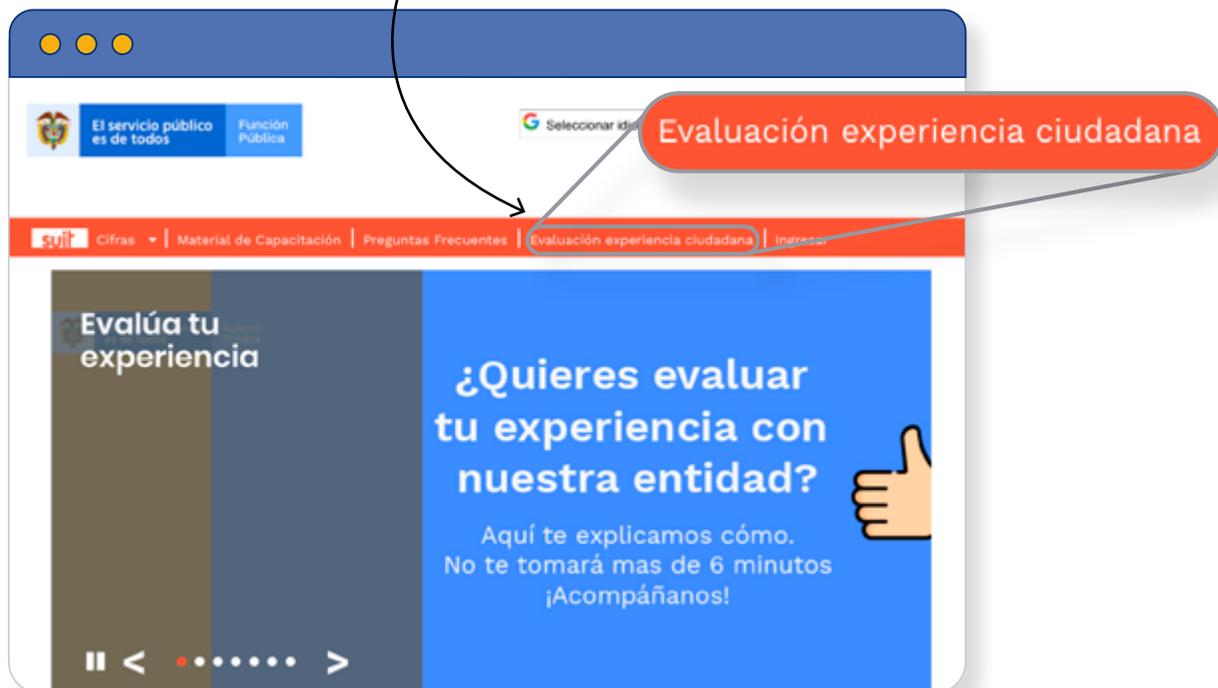
La herramienta se encuentra en el SUIT. Para acceder a ella, siga los pasos de la Figura 7.

Figura 7. Acceso a la herramienta de medición de experiencia ciudadana

1 Ingrese a la página del SUIT:

WWW.FUNCIONPUBLICA.GOV.CO/WEB/SUIT

2 En la parte superior del menú de navegación ingresa en: **“Evaluación experiencia ciudadana”**



3

En la parte inferior selecciona “Evaluación experiencia ciudadana”

¿Quieres evaluar tu experiencia con nuestra entidad?

El objetivo de esta medición es evaluar y analizar las experiencias ciudadanas en su relacionamiento con las entidades públicas, es decir, aquellas relacionadas con el acceso a información, realización de un trámite, control social o participación ciudadana, con el fin de garantizar y promover que los servicios del Estado sean prestados de forma adecuada y respondan efectivamente a las necesidades y el goce efectivo de derechos, en el marco de la transparencia, la legalidad y la integridad.

Para evaluar su experiencia como ciudadano frente a su interacción con los servicios de la entidad por favor ingrese a este enlace:

[Evaluación experiencia ciudadana](#)

En el siguiente vídeo encontraras más información:



4

¡Evalúa cómo fue tu experiencia!

Herramienta de medición de experiencia ciudadana

El objetivo de esta encuesta es conocer la experiencia de los ciudadanos, usuarios y grupos de valor, en sus interacciones con las entidades de la administración pública al momento de acceder a información institucional, realizar un trámite, hacer control social e intervenir en la resolución de cuentas e participar en la gestión institucional con el fin de medir integralmente la calidad y evaluar los indicadores y fortalezas de cada interacción para implementar acciones de mejora e innovaciones en los servicios del Estado con miras a la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos.

Datos Personales Interacción realizada Calificación

1 2 3

Datos Personales
Todos los campos marcados con * son obligatorios.

Nombre y apellidos *

Cédula de ciudadanía *

Correo electrónico

Celular

A continuación, presentamos la herramienta de medición de experiencia ciudadana que fue construida por Función Pública a partir de la revisión de experiencias previas en Colombia y de los hallazgos resultantes de las entrevistas a expertos temáticos. Esta herramienta fue utilizada en el proceso de validación que se implementó en los meses de mayo y junio de 2021. Como resultado de este proceso, implementaremos acciones de mejora a partir de las recomendaciones formuladas por las entidades participantes. Es importante advertir que los atributos aquí presentados pueden ser objeto de ajuste y mejora en las fases subsiguientes de desarrollo de la herramienta en virtud del rol de liderazgo de Función Pública en su desarrollo.

Tabla 8. Herramienta de medición de experiencia ciudadana

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE EXPERIENCIA CIUDADANA, FASE 1	
Nombre pregunta/atributo	Especificación técnica
Términos y condiciones	
<p>1. Con el diligenciamiento del presente formulario autorizo a la entidad para dar tratamiento de mis datos personales aquí registrados, conforme a la Ley 1581 de 2012 y la política de tratamiento de datos personales, con la finalidad de efectuar las funciones propias y procedentes de la Entidad.</p> <p><input checked="" type="radio"/> Acepto</p>	
Módulo: caracterización de usuarios	
2. Nombres y apellidos	
3. Correo electrónico	
4. Celular	
5. Municipio de residencia	
6. Sexo	Masculino Femenino No deseo registrar información
7. Edad	<input type="radio"/> Menor de 18 <input type="radio"/> 18 a 30 <input type="radio"/> 31 a 45 <input type="radio"/> 46 a 60 <input type="radio"/> Mayor a 60
8. Pertenencia étnica	<input type="radio"/> Indígena <input type="radio"/> Gitano(a) rom <input type="radio"/> Raizal del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina <input type="radio"/> Negro(a), mulato(a), afrodescendiente, afrocolombiano(a) <input type="radio"/> Ningún grupo étnico

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE EXPERIENCIA CIUDADANA, FASE 1

Nombre pregunta/atributo	Especificación técnica
9. Discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Física ● Mental ● Intelectual ● Sensorial ● Ninguna
10. Nivel de estudio	<ul style="list-style-type: none"> ● Primaria ● Bachillerato ● Técnico ● Universitario ● Posgrado
11. Ocupación	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudiante ● Empleado ● Trabajador independiente ● Desempleado ● Hogar ● Jubilado ● Empresario
Módulo: identificación de la interacción realizada	
12. ¿Qué lo motivó a relacionarse con la entidad?	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceder a información pública ● Adelantar trámites, servicios, programas o proyectos ● Hacer control y exigir cuentas (PQRSD) ● Participar y colaborar ● Otro
13. Trámite, servicio o información obtenida	

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE EXPERIENCIA CIUDADANA, FASE 1

Nombre pregunta/atributo	Especificación técnica
14. ¿Cuál canal de atención es el que usted más utiliza para interactuar con la entidad?	<ul style="list-style-type: none"> ● Escrito ● Presencial ● Telefónico ● Virtual
Módulo: experiencia en el canal de atención	
15. La claridad de la información suministrada para resolver su solicitud fue	La calificación se realiza en una escala de 1 a 5, en donde: 1 (muy malo), 2 (malo) 3 (aceptable), 4 (bueno) y 5 (excelente).
16. Frente a la calidad de la atención que recibió en el canal a través del cual interactuó con la entidad, usted se siente	La calificación se realiza en una escala de 1 a 5, en donde: 1 (totalmente insatisfecho), 2 (insatisfecho) 3 (aceptable), 4 (satisfecho) y 5 (totalmente satisfecho).
Módulo: experiencia en la interacción con la entidad	
17. ¿Qué tan fácil o difícil fue para usted interactuar con la entidad?	La calificación se realiza en una escala de 1 a 5, en donde: 1 (muy difícil), 2 (difícil) 3 (aceptable), 4 (fácil) y 5 (muy fácil).
18. Según su percepción, el tiempo de duración para resolver su requerimiento fue	La calificación se realiza en una escala de 1 a 5, en donde: 1 (muy malo), 2 (malo) 3 (aceptable), 4 (bueno) y 5 (excelente).
19. ¿Ha participado en espacios de rendición de cuentas de la entidad?	<ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No
Si la respuesta anterior fue sí, se despliegan las preguntas 20, 21 y 22	

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE EXPERIENCIA CIUDADANA, FASE 1

Nombre pregunta/atributo	Especificación técnica
20. ¿La entidad ha hecho retroalimentación posterior de sus aportes o inquietudes planteadas durante los ejercicios de rendición de cuentas?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
21. Con base en los aportes y sugerencias realizadas por usted, ¿ha visto cambios o acciones de mejora en la gestión por parte de la entidad?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
22. ¿La entidad respondió con información completa y oportuna a su petición de cuentas?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
23. ¿La entidad lo ha invitado a participar en los siguientes espacios? (Puede seleccionar múltiples opciones)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Ejercicios de control social o veeduría a la gestión institucional <input type="radio"/> Formulación de políticas, planes, programas y proyectos <input type="radio"/> Consulta a la ciudadanía para mejorar normas y reglamentos <input type="radio"/> Participar con ideas nuevas y propuestas de solución a problemas institucionales <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/> No ha sido convocado a participar en ningún espacio
Si en la respuesta anterior se seleccionó cualquier opción que no fuera "No ha sido convocado a participar en ningún espacio", se despliega la siguiente pregunta:	
24. Frente a los espacios de participación usted se siente	La calificación se realiza en una escala de 1 a 5, en donde: 1 (totalmente insatisfecho), 2 (insatisfecho) 3 (aceptable), 4 (satisfecho) y 5 (totalmente satisfecho).

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE EXPERIENCIA CIUDADANA, FASE 1

Nombre pregunta/atributo	Especificación técnica
Módulo: transparencia	
25. ¿En la realización de su trámite o servicio percibió alguna irregularidad o algún riesgo de corrupción en la actuación de la entidad, de algún servidor público o de un ciudadano?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
Si la respuesta anterior fue sí, se despliega a la siguiente pregunta:	
25.1 ¿Puso en conocimiento de la entidad este hecho?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
26. ¿Le fue negado el acceso a la información pública?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> No solicitó acceso a información pública
Si la respuesta anterior fue no, se despliega la siguiente pregunta:	
27. ¿La ruta indicada para el acceso a la información fue clara y tuvo los medios para acceder a la misma?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
28. ¿Observó algún trato privilegiado hacia otro ciudadano por parte de la entidad?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE EXPERIENCIA CIUDADANA, FASE 1

Nombre pregunta/atributo	Especificación técnica
Si la respuesta anterior fue sí, se despliega la siguiente pregunta:	
28.1 Cuéntenos brevemente en qué consistió el trato privilegiado hacia otro ciudadano	Respuesta abierta
Módulo: imagen de la entidad entre los ciudadanos	
29. ¿Resolvió la solicitud que motivó su relacionamiento con la entidad?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
Si la respuesta anterior fue no, se despliega la siguiente pregunta:	
29.1 Si la respuesta anterior fue no, ¿por qué?	Respuesta abierta
30. En general, ¿cómo califica su experiencia con la entidad?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Positiva <input type="radio"/> Negativa
31. ¿Qué observaciones y/o sugerencias de mejora al trámite o servicio realizado recomienda?	Respuesta abierta

3.5.1. Glosario de atributos de medición

A continuación, presentamos la explicación de cada variable de medición propuesta en la herramienta, así como la experiencia en la que se basa (si aplica):

Indicador de experiencia en el canal de atención:

NO.	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	EXPERIENCIA EN LA QUE SE BASA LA VARIABLE ADOPTADA
1	Claridad de la información	Consiste en que la información para acceder al trámite y/o servicio con la entidad sea entendible para el ciudadano	Encuesta nivel de satisfacción del ciudadano, Alcaldía de Medellín, 2020
2	Calidad de la atención recibida en el canal	Es la percepción del ciudadano frente a la atención y orientación recibida en el canal de atención a través del cual interactuó con la entidad	Función Pública

Indicador de experiencia ciudadana en la interacción con la entidad:

NO.	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	EXPERIENCIA EN LA QUE SE BASA LA VARIABLE ADOPTADA
1	Esfuerzo que hace el ciudadano para acceder a la información o trámite y/o servicio ante la entidad	Es el grado de facilidad que tiene el ciudadano para acceder a información o realizar un trámite o servicio ante la entidad	Metodología de Medición Experiencia del Ciudadano en los Canales de Atención, UGPP, 2019
2	Tiempo de duración para acceder a la información o trámite y/o servicio	Es la percepción del ciudadano frente al tiempo de duración de su requerimiento, desde el inicio de la interacción hasta la obtención del resultado	Metodología Doing Business, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020

Indicador de transparencia:

NO.	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	EXPERIENCIA EN LA QUE SE BASA LA VARIABLE ADOPTADA
1	Percepción de hechos irregulares	Es la percepción ciudadana de alguna irregularidad o riesgo de corrupción en la actuación de la entidad, de algún servidor público o de un ciudadano	Programa de Ética y Cumplimiento para Ecopetrol S.A. y su Grupo Empresarial, 2021
2	Acceso a información pública	Hace referencia a la claridad en el acceso a información de interés público (informes, copias, reproducciones, datos electrónicos, imágenes, etc.) y a los medios dispuestos para acceder a ella	Resultados de la encuesta de percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN, 2018
3	Trato privilegiado a otro ciudadano	Es la observancia por parte del ciudadano de algún trato privilegiado por parte de la entidad hacia otro ciudadano	Programa de Ética y Cumplimiento para Ecopetrol S.A. y su Grupo Empresarial, 2021

Indicador de imagen de la entidad frente a los ciudadanos:

NO.	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	EXPERIENCIA EN LA QUE SE BASA LA VARIABLE ADOPTADA
1	Resolución de la solicitud	Es la percepción sobre el acceso efectivo a la información, trámite o servicio requerido que llevó al ciudadano a interactuar con la entidad	Propia
2	Experiencia con la entidad	Es la percepción general del ciudadano frente a la experiencia en su interacción con la entidad, desde el acceso al canal de atención, la realización de la solicitud y la imagen que se lleva de la entidad con la que interactuó	Propia

3.5.2. Consejos prácticos para el uso de la herramienta

La herramienta de medición de experiencia ciudadana fue diseñada para facilitar a las entidades nacionales y territoriales el conocimiento de la experiencia de sus grupos de interés en el proceso de interacción con la entidad. En la Figura 8 resumimos algunos consejos para potenciar su manejo:

Figura 8. Algunos consejos prácticos sobre la herramienta

Revisión de la información obtenida

- Se sugiere analizar la información inicialmente de manera exploratoria (sondeo) con el fin de identificar la caracterización de los usuarios de la entidad y sus respuestas, así como de analizar los resultados.
- Se sugiere hacer cortes periódicos (mensuales o trimestrales) de información que permitan comparar e implementar oportunamente las acciones de mejora.
- Una vez la herramienta sea apropiada y los usuarios la conozcan, se recomienda organizar estadísticamente la información obtenida tomando una muestra representativa de los usuarios que adelantan un trámite o servicio, identificando de picos para la solicitud de trámites o servicios y comparando la información entre períodos.

¿Cuáles son los canales de captura de información?

- La herramienta está diseñada de manera que pueda ser empleada en la atención que se brinda a través de los canales presencial, telefónico y virtual. Recuerde, los canales de atención garantizan la accesibilidad de todas las personas, sin importar su condición o características especiales.

¿Cómo mi entidad puede hacer difusión de la herramienta?

- Se sugiere hacer uso de multicanales, entre los que destacan: correo electrónico enviado a usuarios de interés, puntos de atención presencial y chat box institucionales. Recuerde, las tecnologías de la información y las comunicaciones permiten interactuar de manera ágil y coordinada para atender los requerimientos de los ciudadanos.
- Su entidad puede segmentar a los usuarios de cada trámite o servicio y enviar la herramienta a través de los canales mencionados en el punto anterior. Recuerde, los ejercicios de caracterización de grupos de valor son un elemento indispensable previo a cualquier intervención, diseño o implementación de planes, programas o iniciativas.

Capítulo 4

- DOCUMENTO OFICIAL -

Recomendaciones y retos

A partir del diálogo sostenido con los expertos entrevistados para diseñar la herramienta de medición de experiencia ciudadana, identificamos una serie de recomendaciones que resumimos a continuación:

Recomendaciones

- Revise o actualice la caracterización de grupos de valor. Sólo el conocimiento de las características y necesidades de la población permitirá definir las acciones que generen valor.
- Utilice herramientas de inteligencia (big data) y análisis de datos para conocer a sus usuarios y efectuar análisis predictivos y anticipatorios para entregar mejores resultados a los ciudadanos.
- En tiempos de pandemia, priorice acciones que permitan la interacción de los ciudadanos por medios electrónicos y garantice la accesibilidad de los canales que habilite.
- El uso y desarrollo progresivo de la herramienta permitirá ampliar su alcance hacia todas las dinámicas que impliquen relacionamiento con el ciudadano, así como también llevará a la construcción de un único modelo de experiencia a nivel gubernamental.
- Es importante que las entidades y los ciudadanos conozcan el sentido de la medición y que esta no sea vista como el cumplimiento de un requisito, sino como una herramienta que genera valor público y que permite mejorar el relacionamiento de los ciudadanos con las entidades en el ejercicio de sus derechos y en el acceso a bienes y servicios.
- En la medida que se desarrolle la herramienta, se hará necesario contar con una base común de atributos por medir que admita una diferenciación según las características y necesidades

territoriales con el fin de asegurar su uso y adaptabilidad a las particularidades del territorio. En otras palabras, a la metodología uniforme de base de la herramienta se le deberá sumar un mapeo de los rasgos y requisitos territoriales que demanden variaciones. Esto permitirá crear capítulos o realizar énfasis de información por tipo de entidad o por categoría de municipio, entre otros. Recuerde, promover la implementación de la política con el enfoque territorial les facilitará a las entidades del orden nacional conocer y contemplar las particularidades del territorio y de su población, de manera que se mejorará la eficiencia de su gestión en cualquier parte del país.

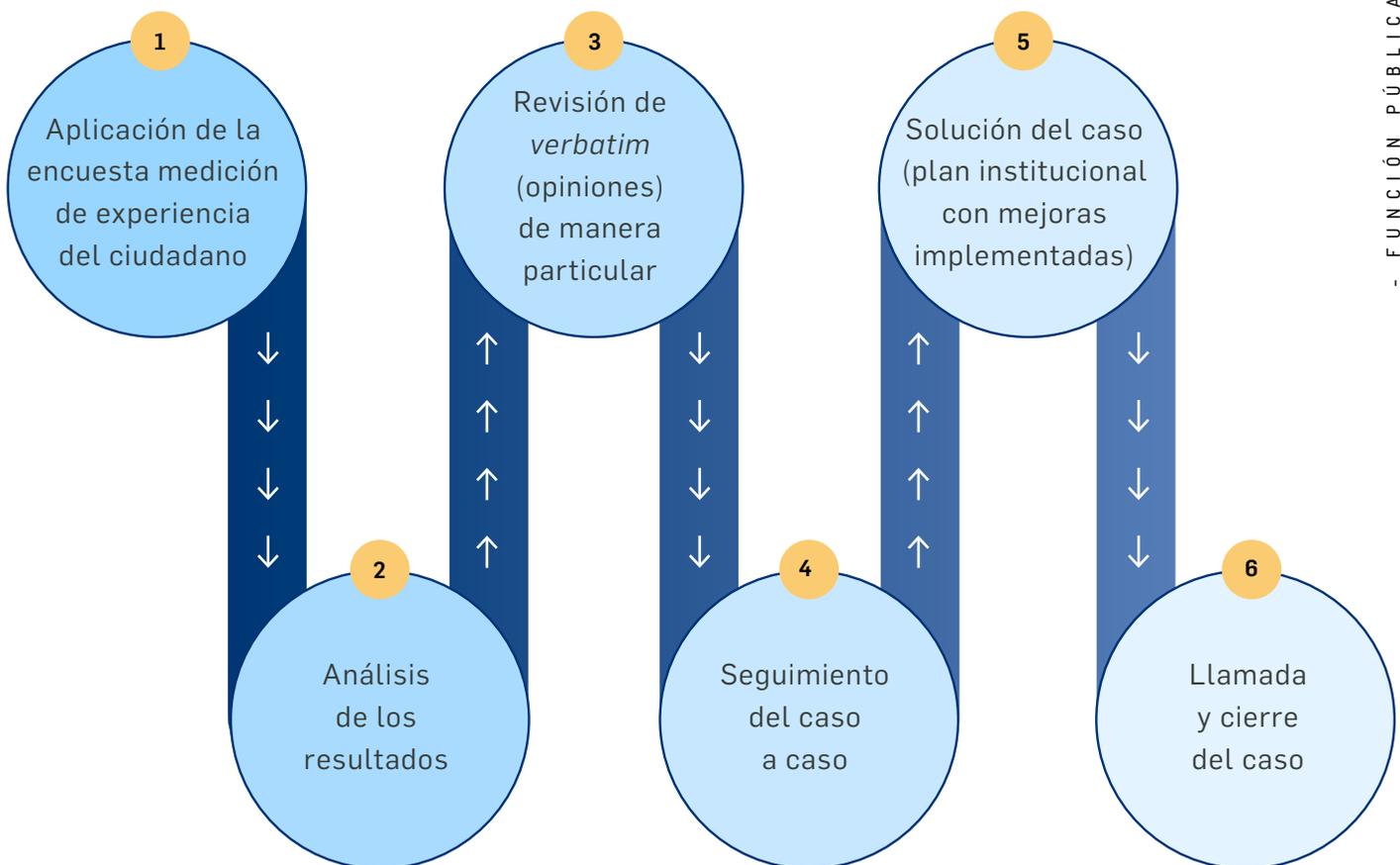
Retos

- Producir una clasificación de las entidades frente a la experiencia del ciudadano a través de la información obtenida tras la medición con el propósito de generar planes de mejora para las áreas misionales y los funcionarios públicos. Puede considerar la posibilidad de integrar la herramienta con los resultados de la medición del índice de desempeño institucional mediante el FURAG (formulario único de reporte de avance de la gestión) y los planes de acción que de allí derivan para mejorar los niveles de implementación de las políticas de gestión y desempeño por parte de las entidades públicas. Esto permitirá fortalecer los procesos internos de las entidades con el propósito de responder a los requerimientos de los ciudadanos con calidad y de manera oportuna y eficaz.
- Lograr un nivel de incorporación de las oportunidades de mejora en la planeación institucional y en el desarrollo de acciones de mejoramiento institucional. Esto requerirá formular preguntas sobre cómo empezar a cambiar los tiempos para que cuando se planee, los equipos tengan los insumos de la medición de experiencia ciudadana para tomar decisiones. Para tal fin, debemos apostarle a una herramienta que tenga implicaciones profundas y que no se limite a ser una encuesta de satisfacción; el informe es el punto de partida, no el cierre o punto final.
- Trabajar en el tema reputacional. Esto equivale a forjar una

marca país. La idea no es medir por medir, sino avanzar en mejorar la imagen que tiene el ciudadano sobre la administración pública. La consecución de este objetivo no sólo exige medir los canales y las formas de atención sino también a las áreas misionales; toda la entidad debe estar involucrada.

- Mantener la comunicación asertiva y el lenguaje claro. Se debe seguir trabajando en la forma como llegamos al ciudadano.
- Hacer seguimiento posmedición: contactar al ciudadano, escucharlo y darle a conocer las mejoras implementadas permitirá establecer esquemas de seguimiento y evaluación de la política pública que favorecerán la medición del avance en la implementación y su impacto de cara a la ciudadanía. Resumimos este proceso en la Figura 9.

Figura 9. Seguimiento posmedición de la experiencia ciudadana



Nota. Programa Voz del Ciudadano – 2014. Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales, 2020

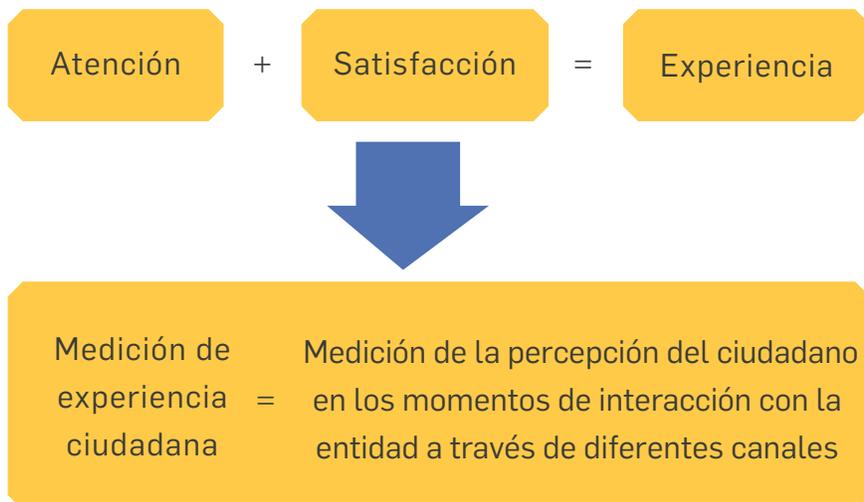
Anexos

Sistematización de entrevistas

A continuación podrá consultar la sistematización de las entrevistas realizadas con expertos en el tema con el objetivo de indagar la experiencia de entidades públicas sobre sus mecanismos y enfoques de medición de la satisfacción y de la experiencia del usuario, de manera que se constituyeran en un referente para el diseño de la herramienta de medición de experiencia ciudadana objeto de este documento.

Las entrevistas fueron realizadas entre la última semana del mes de octubre y la primera semana del mes de noviembre del año 2020 a través de Teams, donde se sostuvo un diálogo con los entrevistados antes de enviar el cuestionario construido para este espacio.

El cuestionario fue construido con el fin de indagar acerca de la experiencia de entidades públicas en la medición de la satisfacción y de la experiencia de usuario como insumo para diseñar la herramienta de medición de la experiencia ciudadana en las entidades públicas del orden nacional y territorial, así como para validar algunas variables de evaluación por incluir en la herramienta. En el desarrollo de las entrevistas fue necesario cambiar la ecuación sobre la cual las preguntas fueron diseñadas:



Presentamos las preguntas del cuestionario a continuación:

Respecto al desarrollo de modelos de medición en su entidad:

1. ¿Qué se entiende por satisfacción del usuario y por experiencia de usuario en la entidad?
2. ¿Por qué considera que es importante medir y analizar la satisfacción en las entidades públicas?
3. ¿Por qué considera que es importante medir y analizar la experiencia de usuario en las entidades públicas?
4. ¿Cuál es el alcance y cómo funciona el modelo de medición de satisfacción de usuario en su entidad? ¿Cuáles son las áreas encargadas de realizar esta medición?
5. ¿Qué variables o criterios tienen en cuenta en la medición de la satisfacción del usuario en su entidad? ¿Qué permiten conocer?
6. ¿Qué variables o criterios tienen en cuenta en la medición de la experiencia de usuario en su entidad? ¿Qué permiten conocer?
7. ¿Qué opinión le merece que se diseñe una única herramienta de medición de experiencia de usuario para que sea utilizada por las entidades públicas nacionales y por las entidades públicas del nivel territorial? ¿Se deben diferenciar?
8. ¿De qué forma se analiza y procesa la información recibida? ¿Se tiene en cuenta para implementar cambios?
9. ¿Qué retos considera que tiene la entidad para mejorar o fortalecer la medición de la satisfacción y la experiencia del usuario?

Respecto al diseño de la herramienta de medición de experiencia de usuario en las entidades públicas del orden nacional y territorial:

1. ¿Cómo considera que podría medirse la percepción de transparencia de la entidad responsable del trámite u OPA? (Percepción del comportamiento ético institucional y la lucha anticorrupción, rendición de cuentas).

2. ¿En qué momento considera que las entidades deberían realizar la medición de la experiencia y satisfacción del usuario?
 - a. ¿Cada vez que un ciudadano finalice un trámite? ¿Por qué?
 - b. ¿Con cierta periodicidad y de manera aleatoria enviar una encuesta a los usuarios que accedieron al trámite u OPA para que la diligencien? ¿Por qué?
3. ¿Qué recomendaciones haría a municipios o regiones con capacidades institucionales limitadas para usar la herramienta de medición de experiencia de usuario?
4. ¿Cuál considera es el número recomendable de preguntas para evaluar la experiencia y satisfacción del usuario? ¿Cuánto tiempo debería disponer el usuario para diligenciar la herramienta de evaluación?
5. ¿Considera que es viable desarrollar y articular la herramienta de medición de experiencia de usuario con sistemas como GOV. CO o SUIT? ¿Por qué?
6. Basado en su experiencia y en el desarrollo de la herramienta de medición en su entidad, ¿qué complemento o aporte le da a la medición de los siguientes atributos?

ATRIBUTO	OBSERVACIONES
Canal o medio por el cual interactuó con la entidad (presencial, telefónico, correo electrónico, asesoría virtual).	
Calidad de la atención recibida en esos canales de comunicación con la entidad.	
Facilidad para establecer comunicación con la entidad.	
Tiempo de obtención del servicio (trámite u OPA, información para veedurías, derechos de petición, etc.).	

ATRIBUTO	OBSERVACIONES
Esfuerzo o grado de facilidad que tiene el usuario para realizar el servicio (trámite u OPA, información para veedurías, derechos de petición, etc.).	
Claridad de la información suministrada.	
Calificación de la atención dada a través del servicio de peticiones, quejas, reclamos, solicitudes (PQRSD).	
Percepción de transparencia de la entidad responsable del trámite u OPA (grado de confianza hacia la entidad, manejo seguro y confiable de la información, garantías de ofrecer la orientación necesaria al ciudadano para resolver un caso, reporte de posibles irregularidades administrativas, casos de corrupción o recomendaciones de mejora).	
Otro, ¿cuál?	

7. Basado en su experiencia y en el desarrollo de la herramienta de medición en su entidad (si aplica), ¿qué complemento o aporte le da a la medición de los siguientes atributos?

ATRIBUTO	OBSERVACIONES
Grado de satisfacción con la calidad del servicio: amabilidad o actitud de respeto por parte del servidor/asesor/funcionario.	
Grado de satisfacción con la calidad del servicio: competencias técnicas u orientación dada por el servidor/asesor/funcionario.	
Grado de satisfacción con la calidad del servicio: respuesta de fondo a la solicitud.	
Percepción del usuario frente a la entidad (imagen positiva, imagen negativa).	

ATRIBUTO	OBSERVACIONES
Cumplimiento de expectativas frente a la atención en general: <ul style="list-style-type: none"> ■ Superó ■ Cumplió ■ Estuvo por debajo de sus expectativas 	
Identificar dificultades o barreras de acceso para realizar trámites u OPA en la entidad (pregunta con respuesta abierta).	
Recomendación de los servicios o realización de trámites con la entidad.	
Otro, ¿cuál?	

Los entrevistados participantes fueron los siguientes:

NOMBRE	ENTIDAD
Leonardo Sánchez	DAFP
Lina Moncaleano	
Manuel Fernández	
Marcela Espejo	DNP
Luz Dary Mendoza	UGPP
Diego Maldonado	Veeduría Distrital
Ingrid Villa	Alcaldía de Medellín

Debido a la extensión del archivo tras la transcripción de las entrevistas, estas se adjuntan en un solo archivo adicional a este documento.

Referencias bibliográficas

- Abellán, E. (6 de Febrero de 2020). ¿Qué es la metodología Agile y qué beneficios tiene para tu empresa? *WAM Global Growth Agents*. <https://www.wearemarketing.com/es/blog/que-es-la-metodologia-agile-y-que-beneficios-tiene-para-tu-empresa.html>
- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2018). *Análisis encuestas de satisfacción y percepción del servicio*. <https://www.anh.gov.co/Atencion-al-ciudadano/EncuestasANH/Documents/Informe-Resultados-Encuesta-de-Satisfaccion-al-Servicio-2018.pdf>
- Ayuntamiento de Zaragoza. (2019). *Barómetro de opinión de los servicios municipales de la ciudad de Zaragoza*. <https://www.zaragoza.es/cont/paginas/catalogopublicaciones/Barometro-SM-2020.pdf>
- Bastos Boubeta, M. A., & Seijo Villamizar, J. (2009). Las fracasadas políticas de calidad en la Gestión Pública: el caso español. *Revista Enfoques*, VII(11), 85-129.
- Botey, P. (10 de Marzo de 2020). Net Promoter Score (NPS): ¿qué es y cómo se calcula? *Inbound Marketing*. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- Bustamante, M., Zerda, E., Obando, F., & Tello, M. (2019). Fundamentos de la calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 1-15.
- Camarasa Casterá, J. J. (2004). La Calidad en la Administración Pública. *Educar en el 2000*(8), 9-20.
- Chew, B., Rae, J., Manstorf, J., & Degnegaard, S. (24 de Junio de 2019). Citizen experience in government takes center stage. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/>

[us/en/insights/industry/public-sector/government-trends/2020/citizen-experience-in-government.html#](https://www.pewresearch.org/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends/2020/citizen-experience-in-government.html#)

Congreso de Colombia. (18 de Enero de 2011). Ley 1437 de 2011.

Congreso de Colombia. (12 de Julio de 2011). Ley 1474 de 2011.

Consejo Nacional de Política Económica y Social [Conpes]. (15 de Marzo de 2010). Documento Conpes 3649: Política Nacional de Servicio al Ciudadano.

Consejo Nacional de Política Económica y Social [Conpes]. (9 de Diciembre de 2013). Documento Conpes 3785: Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.

Constitución Política de Colombia. (1991).
Artículos 2, 123, 209 y 270.

Contraloría General de la República - Contraloría Delegada para la Participación Ciudadana. (2017). Resultados de la medición de la satisfacción del cliente - ciudadanía 2016. <https://www.contraloria.gov.co/documents/594306/611283/Medicion%20de%20la%20satisfaccion%20del%20cliente%20ciudadania%20nov-dic%202015.PDF.pdf/b53fe09b-f581-7cfb-6dc1-f42960de774b?version=1.0>

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2018). *Encuesta Nacional de Percepción de los Servicios Públicos*. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/enpsp-2018/assets/files/metodologia-2018.pdf>

Coordinación de Gestión de Canales del Servicio, Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente de la DIAN. (2018). *Resultados de la encuesta de percepción de calidad general del servicio brindado por la DIAN 2018*. <https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/Documents/Informe%20Final%20Encuesta%20de%20Percepci%C3%B3n%20del%20Servicio%202019.pdf>

Customer Index Value: La Voz del Cliente. (2019). *Sector bancario en Colombia: satisfacción de los clientes*

y experiencia emocional. <https://www.civ.com.co/sites/default/files/El%20ranking%20de%20la%20satisfacci%C3%B3n%20de%20los%20clientes%20de%20la%20banca%20en%20Colombia%202019.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la gestión pública versión 1. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34271987

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística. (2020). *Documento para el análisis de resultados de la medición de satisfacción de la ciudadanía*. <https://www.dane.gov.co/files/medicion-de-la-satisfaccion-ciudadania/analisis-satisfaccion-ciudadania.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Boletín Técnico - Encuesta de cultura política*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecpolitica/bol_ECP_19.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2017). *Boletín técnico - Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional*. https://www.dane.gov.co/files/EDI_nal/2017/Presentacion-edi-nacional-2017.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2019). *Boletín técnico - Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional*. https://www.dane.gov.co/files/EDI_nal/2019/Boletin-tecnico-edi-nacional-2019.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2019). *Encuesta de cultura política*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecpolitica/Presen_ECP_extendida_19.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad".

- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Encuesta de percepción ciudadana. *Departamento Nacional de Planeación*. <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Encuesta-de-Percepci%C3%B3n-Ciudadana-.aspx>
- Dirección General de Transparencia, Administración Electrónica y Calidad. (2019). *Encuesta de Calidad de Vida y Satisfacción con los Servicios Públicos de la Ciudad de Madrid*. https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/Observatorio_Ciudad/06_S_Percepcion/EncuestasCalidad/EncuestaMadrises/ficheros/2019/Ficha_Tecnica_ECVSSP_2019.pdf
- Djandrw, A. (5 de Abril de 2019). ¿Qué es un user persona, una proto persona y un arquetipo? *Medium*. <https://medium.com/@andrewdjandrw/qu%C3%A9-es-un-user-persona-una-proto-persona-y-un-arquetipo-c4498c7f8836>
- Ecopetrol. (s.f.). Atención al ciudadano. *Ecopetrol*. <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/NuestraEmpresa/Serviciosdeinformaci%C3%B3nalciudadano/Contactenos>
- Efficyers. (s.f.). Satisfacción del cliente: definición, historia, retos y estrategia. *Efficy CRM*. <https://www.efficy.com/es/satisfaccion-del-cliente-definicion-historia-retos-y-estrategia/>
- Ernst & Young Global Limited. (26 de Febrero de 2018). Citizen Experience - 21st National e-Governance Council. *National Conference on e-Governance*. <https://nceg.gov.in/sites/default/files/3%20Citizen%20experience%20NEGC%2026Feb.pdf>
- Farias, P. (2016). La jornada para mejorar la experiencia ciudadana: una agenda en continua evolución. En P. Farias, S. Goldsmith, M. Flumian, G. Mendoza, J. Wiseman, M. Porrúa, . . . G. Zanabria, *Gobiernos que sirven: innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos* (págs. 89-97). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Farias, P., Goldsmith, S., Flum, M., Mendoza, G., Wiseman, J., Porrúa, M., . . . Zanabria, G. (2016). *Gobiernos que sirven, innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gobiernos-que-sirven-Innovaciones-que-est%C3%A1n-mejorando-la-entrega-de-servicios-a-los-ciudadanos.pdf>
- Función Pública. (s.f.). Encuesta de percepción de productos ofrecidos por Función Pública. *Función Pública*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/encuestas/percepcion_resultados.php
- García Mestanza, J., & Díaz Muñoz, R. (Mayo - Agosto de 2008). Comparativa entre distintos sistemas de mediación de calidad de servicio. *Revista científica Esic Market*(130), 57-97.
- Ibanez, M. G. (1 de Septiembre de 2020). ¿Qué es un Service Blueprint y cómo te puede ayudar a optimizar la experiencia de usuario? *Blog Hiberus Tecnología*. <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/que-es-un-service-blueprint-y-como-te-puede-ayudar-a-optimizar-la-experiencia-de-usuario/>
- Irigaray García de la Serrana, J. (27 de Julio de 2020). Design thinking: qué es, características y fases. *EAE Business School*. <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>
- ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001*. Ginebra: ISO. <http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/sigug/pdf/ISO%209001%202008.pdf>
- ITMadrid. (6 de Febrero de 2020). Qué es y para qué sirve Design Thinking. *ITMadrid IT Business School*. <https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking/>
- IZO. (5 de Noviembre de 2019). ¿Qué es un Customer Journey y Cómo se Hace? *Blog IZO*. <https://izo.es/que-es-customer-journey-y-como-se-hace/>
- IZO. (22 de Agosto de 2019). Customer Effort Score (CES):

¿Qué es y para qué sirve? IZO. <https://izo.es/customer-effort-score-ces-que-es-y-para-que-sirve/>

IZO. (8 de Julio de 2019). Qué es Customer Experience y cómo se gestiona. IZO. <https://izo.es/que-es-customer-experience/>

Mili, S. (2017). *La satisfacción del consumidor de café de comercio justo a partir del valor percibido y su contribución en la lealtad del cliente*. Universidade de Vigo. http://www.investigobiblioteca.uvigo.es/xmlui/bitstream/handle/11093/790/La_satisfacci%c3%b3n_del_consumidor.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Cultura de Colombia. (2019). *Informe trimestral del formato satisfacción del cliente/registro de visitas personalizadas*. https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/2020_Informem%201er%20Trim_encuesta%20F-GCA_14_papel.pdf

Ministerio del Trabajo República de Ecuador. (2019). *Norma técnica de los mecanismos de calificación del servicio*. San Francisco de Quito. http://www.pge.gob.ec/images/documentos/LeyTransparencia/2020/mayo/a2/norma_tecnica_de_los_mecanismos_de_calificaciones_del_servicio.pdf

Navarro, G. (5 de Junio de 2020). Customer Journey: aprende a planear la CX de sus clientes. *ICR evolution*. <https://www.icr-evolution.com/blog/customer-journey-de-sus-clientes/>

OCDE. (2020). Indicadores de la OCDE de política y gobernanza regulatoria (iREG) para América Latina 2019. En OCDE, *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020* (págs. 183-185). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>.

Oficina de Atención Ciudadana Alcaldía Mayor de Tunja. (2019). *Informe de resultados: encuesta de satisfacción del usuario y buzón de sugerencias*. https://alcaldiatunja.micolombiadigital.gov.co/sites/alcaldiatunja/content/files/000555/27718_2019_09ago_informe_satisfaccion_usuario_semestre_i_2019.PDF

- Oficina de Información Pública del Ministerio del Interior de Colombia. (2016). *Medición de la satisfacción y la percepción del Cliente externo del Grupo de Servicio al Ciudadano - II semestre 2015*. https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/medicion_de_la_satisfaccion_y_la_percepcion_del_cliente_externo_del_grupo_de_servicio_al_ciudadano_ii_semestre_de_2015_1.pdf
- Pareja, A., Fernández, C., Blanco, B., Theobald, K., & Mart, A. (2015). Simplificando vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos. *Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Simplificando-vidas-Calidad-y-satisfacci%C3%B3n-con-los-servicios-p%C3%ABlicos.pdf>
- Pérez, G., Ortiz, D., Zafra, J. L., & Alcaide, L. (2011). De la New Public Management a la Post New Public Management, evolución de las reformas en la gestión de las administraciones públicas españolas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13, 129-150.
- PNUD. (2007). *Indicadores de Gobernabilidad: Guía del Usuario* (Segunda ed.). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Productividad IONOS. (1 de Octubre de 2018). *CSAT: índice para medir la satisfacción del cliente*. Obtenido de IONOS by 1&1: <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/csat/>
- Progressa Lean. (7 de Mayo de 2020). ¿Qué es la metodología Agile y por qué está de moda? *Progressa Lean*. <https://www.progressalean.com/metodologia-agile/>
- QuestionPro. (18 de Agosto de 2020). ¿Qué es un service blueprint? *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-service-blueprint/>
- Ramírez Alujas, Á. (2012). Gobierno abierto, servicios públicos 2.0 y ciudadanía digital: Notas para una nueva agenda de modernización de la gestión pública en Iberoamérica. *Administración & Desarrollo*, 40(56), 51-68.

- Santos Calderón, J. M. (12 de Diciembre de 2014). Decreto 2573 de 2014.
- Santos Calderón, J. M. (9 de Marzo de 2016). Decreto 430 de 2016.
- Secretaría de Educación - Gobernación del Valle del Cauca. (2019). *Informe sobre encuesta de satisfacción del usuario periodo julio - diciembre de 2019*. <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=41435>
- Simplificando vidas: gestión de la calidad y satisfacción ciudadana con los servicios públicos (2014).
- Sordo, A. I. (24 de Febrero de 2020). Net Promoter Score: qué es el NPS y cómo implementarlo en tu empresa. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/service/guia-que-es-nps>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2020). *Informe encuestas de satisfacción enero - junio 2020*.
- Tapia Gómez, S. (14 de Febrero de 2020). Customer Experience: cómo conquistar a tus clientes con una experiencia inolvidable y aumentar su ciclo de vida. *Blog Rockcontent*. <https://rockcontent.com/es/blog/customer-experience/>
- The Customer Spirit. (15 de Febrero de 2018). La experiencia del ciudadano. *The Customer Spirit*. <https://thecustomerspirit.com/blog/2018/02/15/la-experiencia-del-ciudadano/>
- Uribe Vélez, Á. (20 de Agosto de 2002). Directiva Presidencial 10 de 2002.
- Uribe Vélez, Á. (13 de Julio de 2009). Decreto 2623 de 2009.
- Valdés, P. (25 de Abril de 2019). Buyer persona: el factor clave en tu estrategia de marketing y ventas. *InboundCycle*. <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>
- Villalobos, C. (20 de Diciembre de 2019). Qué es la calificación de satisfacción del cliente (CSAT). *Blog HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/service/calificacion-de-satisfaccion-del-cliente-csat>
- Vilma Núñez. (1 de Noviembre de 2018). ¿Qué son los

indicadores KPI y qué tipos existen? *Blog Vilma Núñez*. <https://vilmanunez.com/indicadores-kpi/>

Viotto, D. (29 de Junio de 2020). CES: Customer Effort Score. ¿Qué es y para qué sirve? *Blog Drew*. <https://blog.wearedrew.co/ces-customer-effort-score-que-es-y-para-que-sirve>

Viotto, D. (25 de Mayo de 2020). Métricas de fidelización de clientes: NPS, CES o CSAT. *Drew*. <https://blog.wearedrew.co/metricas-de-fidelizacion-de-clientes-nps-ces-o-csat>



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Herramienta de medición de experiencia ciudadana

Versión 1

MARZO DE 2022

Dirección de Participación,
Transparencia y Servicio al Ciudadano

Función Pública

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: (57) 601 7395656 Fax: 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

- DOCUMENTO OFICIAL -

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:

