

PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL  
CIUDADANO EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR CZ-  
FACATATIVÁ

MANUEL RICARDO PATARROYO CANO  
CRISTHIAN DANILO PULIDO CORTES

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACATATIVÁ  
2020

PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL  
CIUDADANO EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR CZ-  
FACATATIVÁ

MANUEL RICARDO PATARROYO CANO  
CRISTHIAN DANILO PULIDO CORTES

PROYECTO DE MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR  
DE EMPRESAS

ASESORA DE TRABAJO DE GRADO:  
JENNY BARBOSA BECERRA  
MAGISTER EN TECNOLOGÍA Y MEDIOS INNOVADORES PARA LA  
EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACATATIVÁ  
2020

PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL  
CIUDADANO EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR  
CENTRO ZONAL FACATATIVÁ

ÁREA: Administración y organizaciones.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Desarrollo organizacional y regional.

PROGRAMA: Administración de empresas.

TEMA: Optimización de procesos.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, por brindarnos vida y salud para cumplir esta meta, además de guiarnos por el buen camino en todo momento.

A nuestras familias por ser un apoyo incondicional durante todo el proceso académico, por educarnos y formarnos bajo principios y valores. ya que sin ellos no hubiésemos podido llegar hasta este punto.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le agradecemos a Dios por permitirnos culminar esta etapa de nuestras vidas de manera satisfactoria iluminando siempre nuestro camino, protegiéndonos a nosotros y a nuestras familias de todas las adversidades que se presentaron durante este proceso.

A Luz Stella Cano Moreno, Angela Patricia Pulido Cortes y Carlos Enrique Patarroyo Riaño, quienes con su sabiduría nos acompañaron durante todo el proceso de preparación profesional brindándonos todas las herramientas necesarias para el cumplimiento tan anhelada meta.

Agradecimiento especial a la docente Jenny Barbosa Becerra quien, con su experiencia profesional, dedicación y compromiso nos guio de manera acertada durante esta investigación.

Al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Centro zonal – Facatativá en cabeza de la coordinadora Mónica Morales Betancourt por permitirnos realizar esta investigación y en especial a la doctora Gladys Ballesteros Frade quien con su paciencia y amabilidad siempre estuvo disponible para solucionar inquietudes, siendo parte fundamental en este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCIÓN .....	18
1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2 OBJETIVOS .....	21
2.1 GENERAL .....	21
2.2 ESPECÍFICOS. ....	21
3 JUSTIFICACIÓN .....	22
4 MARCO REFERENCIAL.....	23
4.1 MARCO TEÓRICO.....	23
4.1.1 William Edwards Deming .....	23
4.1.2 Teoría de las colas aplicada a la gestión de servicios.....	24
4.1.3 Optimización de las líneas de espera en el proceso de atención al cliente del BCP tarma, en el periodo 2014 .....	25
4.1.4 Lean Six Sigma. ....	26
4.1.5 Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. ....	28
4.2 MARCO INSTITUCIONAL.....	29
4.2.1 Misión.....	29
4.2.2 Visión: .....	30
4.2.3 Sistema Integrado de Gestión SIGE – ICBF .....	30
4.3 MARCO LEGAL .....	33
4.4 MARCO CONCEPTUAL.....	35

5	DISEÑO METODOLÓGICO .....	37
5.1	FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
5.1.1	Diagnóstico. ....	37
5.1.2	Análisis de la información obtenida. ....	38
5.1.3	Planteamiento de la propuesta.....	38
5.1.4	Socialización de las acciones de mejoramiento para la optimización de los procesos en el área de atención al ciudadano ICBF-CZ Facatativá .....	38
5.2	ALCANCE LA INVESTIGACIÓN .....	38
5.3	PATICIPANTES .....	39
5.4	OBJETO DE ESTUDIO .....	39
5.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	39
5.5.1	Técnicas.....	39
5.5.2	Herramientas de recolección de datos. ....	40
5.6	FUENTES DE INFORMACION. ....	40
6	ANÁLISIS DE LA RUTA DE ATENCIÓN DE CADA UNA DE LAS PETICIONES.....	41
6.1	CLASIFICACION DE LAS PETICIONES.....	41
6.1.1	Derecho de petición información y orientación.....	43
6.1.2	Derecho de petición información y orientación con trámite. ....	45
6.1.3	Derecho de petición atención por ciclos de vida y nutrición.....	47
6.1.4	Derecho de petición queja.....	49
6.1.5	Derecho de petición reclamo.....	55
6.1.6	Trámite de atención extraprocesal. ....	57

6.1.7	Solicitud de restablecimiento de derechos. ....	59
6.1.8	Reporte de amenaza o vulneración de derechos. ....	61
6.1.9	Inobservancia de derechos. ....	63
6.1.10	Trámite de adopción.....	65
6.1.11	Asistencia y asesoría a la familia. ....	67
6.1.12	Derecho de petición sugerencia. ....	68
6.1.13	Solicitud de restablecimiento de derechos otras autoridades. ....	70
7	EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA CANTIDAD DE LAS PETICIONES 2015 – 2019.....	72
7.1	DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN.....	73
7.2	DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN CON TRÁMITE.....	74
7.3	DERECHO DE PETICIÓN ATENCIÓN POR CICLOS DE VIDA.....	75
7.4	DERECHO DE PETICIÓN QUEJA.....	76
7.5	DERECHO DE PETICIÓN RECLAMO.....	77
7.6	DERECHO DE PETICIÓN SUGERENCIA. ....	78
7.7	TRÁMITE DE ATENCIÓN EXTRAPROCESAL.....	79
7.8	SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS (SRD). ....	80
7.9	REPORTE DE AMENAZA O VULNERACIÓN DE DERECHOS ....	81
7.10	INOBSERVANCIA DE DERECHOS.....	82
7.11	TRÁMITE DE ADOPCIÓN.....	83
7.12	ASISTENCIA Y ASESORÍA A LA FAMILIA.....	84

7.13	SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS OTRAS AUTORIDADES. ....	85
8	ESTABLECIMIENTO DEL TIEMPO UTILIZADO PARA CADA PETICIÓN .	86
8.1	ANÁLISIS DE DIAGRAMA DE PARETO.....	100
9	INEFICIENCIAS EXISTENTES EN LA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES.....	107
10	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO .....	110
11	OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA .....	121
12	CONCLUSIONES.....	125
13	RECOMENDACIONES .....	127
	REFERENCIAS .....	128
	ANEXOS .....	132

## LISTA DE FIGURAS

	Pag
Figura 1 Flujograma de Petición Información y Orientación .....	43
Figura 2 Flujograma Petición IOT .....	45
Figura 3 Flujograma ACVN.....	47
Figura 4 Flujograma Petición Queja.....	49
Figura 5 Continuación. Flujograma Petición Queja .....	50
Figura 6 Flujograma Petición Reclamo .....	55
Figura 7 Flujograma TAE .....	57
Figura 8 Flujograma SRD .....	59
Figura 9 Flujograma Reporte de Amenaza o Vulneración de derechos.....	61
Figura 10 Flujograma Inobservancia de derechos .....	63
Figura 11 Flujograma Trámite de adopción .....	65
Figura 12 Flujograma AAF .....	67
Figura 13 Flujograma Petición Sugerencia .....	68
Figura 14 Flujograma SRD_OA .....	70
Figura 15 Gráfica histórico Información y orientación .....	73
Figura 16 Gráfica histórico IOT .....	74
Figura 17 Gráfica histórico ACVN .....	75
Figura 18 Gráfica histórico Queja .....	76
Figura 19 Gráfica histórico Reclamo .....	77
Figura 20 Gráfica histórico Sugerencia.....	78

Figura 21 Gráfica histórico TAE .....	79
Figura 22 Gráfica histórico SRD .....	80
Figura 23 Gráfica histórico Reporte de Amenaza .....	81
Figura 24 Gráfica histórico Inobservancia de derechos .....	82
Figura 25 Gráfica histórico Trámite de adopción .....	83
Figura 26 Gráfica histórico AAF .....	84
Figura 27 Gráfica histórico SRD_OA .....	85
Figura 28 Diagrama de Pareto 2019.....	102
Figura 29 Diagrama de Pareto 2015-2019.....	104
Figura 30 Distribución de planta ICBF cz Facatativá .....	107
Figura 31 Enfoque DMAIC .....	109
Figura 32 Ineficiencias encontradas .....	110
Figura 33 Modelo propuesta de distribución de áreas .....	113
Figura 34 Modelo propuesta distribución de áreas Sala de espera .....	113
Figura 35 Folleto informativo de las peticiones .....	114
Figura 36 Folleto informativo de las peticiones 2 .....	115
Figura 37 Folleto informativo de las peticiones 3 .....	116
Figura 38 Modelo propuesta oficina nueva .....	117
Figura 39 Recorrido de los usuarios propuesto .....	118
Figura 40 Modelo propuesta reubicación de muebles .....	119

## LISTA DE TABLAS

	Pag
Tabla 1 Simbología ISO 9000 utilizada en diagramas de flujo.....	42
Tabla 2 Histórico peticiones.....	72
Tabla 3 Histórico IO.....	73
Tabla 4 Histórico IOT.....	74
Tabla 5 Histórico ACVN.....	75
Tabla 6 Histórico Queja.....	76
Tabla 7 Histórico Reclamo.....	77
Tabla 8 Histórico Sugerencia.....	78
Tabla 9 Histórico TAE.....	79
Tabla 10 Histórico SRD.....	80
Tabla 11 Histórico Reporte de Amenaza.....	81
Tabla 12 Histórico Inobservancia.....	82
Tabla 13 Histórico Trámite de adopción.....	83
Tabla 14 Histórico AAF.....	84
Tabla 15 Histórico SRD_OA.....	85
Tabla 16 Tiempo estimado IO.....	86
Tabla 17 Toma de tiempo petición IO.....	87
Tabla 18 Tiempo estimado IOT.....	88
Tabla 19 Tiempo estimado ACVN.....	89
Tabla 20 Tiempo estimado Reclamo.....	90

Tabla 21 Tiempo estimado Sugerencia .....	91
Tabla 22 Tiempo estimado Inobservancia .....	92
Tabla 23 Tiempo estimado Queja .....	93
Tabla 24 Tiempo estimado TAE.....	95
Tabla 25 Tiempo estimado SRD .....	96
Tabla 26 Tiempo estimado Reporte de Amenaza.....	97
Tabla 27 Tiempo estimado Trámite de adopciones .....	98
Tabla 28 Tiempo estimado AAF.....	99
Tabla 29 Tiempo estimado SRD_OA.....	100
Tabla 30 Diagrama de Pareto peticiones 2019 .....	101
Tabla 31 Diagrama de Pareto peticiones 2015-2019.....	103
Tabla 32 Tiempo requerido por subproceso .....	105
Tabla 33 Actividades que más tiempo requieren .....	106
Tabla 34 Asignación de funciones propuesta .....	120
Tabla 35 Beneficios de la propuesta.....	122
Tabla 36 Costo - Beneficio.....	124

## LISTA DE ANEXOS

	Pag
Anexo 1 Evidencia fotográfica sala de espera CZ-FACATATIVÁ .....	132
Anexo 2 Evidencia fotográfica oficina de atención al ciudadano FACATATIVÁ .....	CZ- 132
Anexo 3 Evidencia fotográfica área de correspondencia ubicación de impresora CZ- FACATATIVÁ .....	133
Anexo 4 Evidencia fotográfica oficina que no está siendo utilizada FACATATIVÁ .....	CZ- 133

## GLOSARIO

AAF: Asistencia y asesoría a la familia.

ACNV: Atención por ciclos de vida y nutrición.

Ciudadano: Persona considerada como miembro activo de un Estado, titular de derechos políticos y sometido a sus leyes.

Diagnóstico: Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Funcionario Público: Persona que presta servicios profesionales en una administración o institución pública en virtud de una relación estatutaria de derecho administrativo.

ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

IO: Información y Orientación.

IOT: Información y orientación con trámite.

N.N.A: Niños, niñas o adolescentes.

OCID: Organismo Interno de Control Disciplinario.

PARD: Proceso administrativo de derechos

Satisfacción: Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.

Servicio: Mérito que se adquiere sirviendo al Estado o a otra entidad o persona.

SIM: Sistema de Información Misional

SRD: Solicitud de restablecimiento de derechos.

SRD – OA: Solicitud de restablecimiento de derechos de otras autoridades.

TAE: Trámite de Atención Extraprocesal.

## INTRODUCCIÓN

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar es una entidad pública dedicada a la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia, direccionando sus esfuerzos a todos aquellos que presenten situaciones de amenaza, inobservancia o vulneración de derechos, para esta investigación se tomó como objeto de estudio el servicio de atención al ciudadano del ICBF – CZ Facatativá, el cual se encarga de recibir las solicitudes de ciudadanos, otras entidades o funcionarios, para esto fue necesario realizar el estudio de los procesos, procedimientos y actividades llevadas a cabo por los profesionales durante el periodo de atención, a su vez se analizaron factores como: asignación de funciones, distribución de áreas, tiempos estimados, tiempos reales entre otros.

Para el desarrollo del proyecto se estableció una investigación mixta descriptiva en la que se usaron como herramientas la observación y el análisis histórico cuantitativo de los datos recolectados, lo que nos permitió establecer promedios estimados de cada una de las peticiones recibidas por el servicio de atención, a su vez se utilizaron instrumentos de recolección de información como entrevistas y tablas de datos, realizando de esta forma un diagnóstico que mediante su respectivo análisis se logró identificar las ineficiencias que están generando un tiempo largo de espera y una decadencia en la calidad del servicio prestado.

Una vez finalizado el análisis del diagnóstico se identificaron problemas de desinformación de los ciudadanos, inequidad en la asignación de funciones, desaprovechamiento del recurso humano, falta de herramientas tecnológicas y la no estandarización de los procesos, motivo por el cual fue necesaria la creación de diagramas de flujo para cada una de las peticiones estableciendo así el paso a paso de las mismas y por últimos se presentaron las propuestas que permitirán una reducción del tiempo de espera y una optimización en los procesos del área de atención al ciudadano en el ICBF – CZ Facatativá.

## 1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) – Centro zonal Facatativá el proceso de atención al ciudadano se ha visto afectado por una serie de falencias e ineficiencias en sus procedimientos, principalmente los tiempos de espera largos se han convertido en una molestia para los ciudadanos debido a que la cantidad de peticiones por proceso han aumentado en los últimos cinco años, lo que conlleva a que se genere una aglomeración de los peticionarios cada vez mayor en el lugar, y a que la calidad del servicio se vea reducida por una baja satisfacción de los usuarios, aunque el área de servicio al ciudadano cuenta con tres profesionales para prestar una adecuada atención, el proceso sigue presentado demoras y en ocasiones se opta por brindar un servicio apurado a fin de cumplir con todas las solicitudes entrantes, estos factores afectan en primera instancia a que la clasificación de las peticiones y la distribución de funciones se realice de manera apresurada sin tener en cuenta la naturaleza y complejidad de cada uno de los casos ni las labores, competencias y capacidades de cada profesional, lo cual genera una pérdida de tiempo por los reflujos que se presentan, haciendo que con esto no existan avances o haya pérdida de tiempo en las mismas.

La identificación del problema nos conduce a realizar el siguiente interrogante, ¿Cuáles son las causas que generan retrasos en el servicio de atención al ciudadano y que están ocasionando tiempos largos de espera?, la respuesta a esta pregunta establecerá la base para proponer las acciones de mejora que optimicen el servicio de atención al ciudadano en ICBF – Cz Facatativá.

Por lo anterior se hace preciso realizar un estudio que determine las posibles causas de la problemática, que serán expuestas mediante la solución de estas incógnitas.

¿Dentro de los procedimientos realizados para la atención al ciudadano existen actividades innecesarias que demoran el servicio?

¿El aumento anual en la cantidad de las peticiones ha sobrepasado la capacidad de respuesta del área de atención al ciudadano?

¿Existen ineficiencias en cuanto a distribución de planta o uso de herramientas tecnológicas capaces de generar retrasos o tiempos improductivos en la prestación del servicio?

¿La distribución de funciones es acorde con la complejidad y cantidad de peticiones recibidas en el centro zonal?

Para resolverlas será necesario hacer un levantamiento del protocolo actual y la ruta de atención al ciudadano, así como de los procedimientos particulares que requiere el proceso de atención dentro del instituto, todo esto con el fin de determinar los puntos en los cuales se identifican oportunidades de mejora para la optimización de este. Cabe anotar que todos estos lineamientos se llevarán a cabo dentro del marco legal interno del ICBF.

De manera más centrada es posible identificar la pregunta específica a la que estará enfocada el presente proyecto para determinar la respuesta más efectiva que garantice una mejora del proceso de atención al ciudadano en el ICBF, ¿Cuáles son las acciones pertinentes que se pueden efectuar para la optimización del servicio de atención al ciudadano?, posteriormente es de vital importancia compartir las propuestas con la organización a fin de que sean puestas en marcha para optimizar el servicio que se les presta a los usuarios.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 GENERAL

Optimizar la ejecución de las actividades desarrolladas en el área de atención al ciudadano en el centro zonal Facatativá, mediante el diseño y aplicación de flujogramas de procesos y un sistema de distribución de funciones.

### 2.2 ESPECÍFICOS.

Analizar el protocolo y las rutas de atención utilizadas por la organización para cada una de las peticiones.

Evaluar el aumento en la cantidad de peticiones de los últimos cinco años.

Establecer el tiempo utilizado en la atención de las peticiones.

Determinar las ineficiencias existentes en la distribución de planta y asignación de funciones a cargo de las profesionales del servicio de atención al ciudadano.

Realizar una propuesta de mejoramiento que permita la optimización de los procedimientos llevados a cabo por el servicio de atención al ciudadano.

### 3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se llevará a cabo con el fin de crear una propuesta que pueda darle solución al problema de los tiempos largos de espera por pérdida de tiempo en la ejecución de cada proceso en el ICBF – CZ Facatativá, para esto se realizará un estudio del tiempo real de las actividades laborales de los trabajadores y los procedimientos realizados en cada una de ellas, teniendo en cuenta su manual de funciones y la correlación entre la naturaleza y complejidad de los casos asignados a cada empleado, beneficiando así a la organización y a los usuarios mediante la disminución de los tiempos de espera y el establecimiento de un protocolo para la toma de decisiones generando agilidad en los procesos y tiempos de respuesta.

Por otra parte, en el centro zonal Facatativá en ocasiones se presentan inconvenientes a causa de peticiones en las cuales se vencen los términos legales, que pueden variar según el tipo petición entre 10 y 30 días hábiles, que es el término máximo para dar respuesta, los tipos de petición se clasifican de la siguiente manera, Información y orientación (IO), Información y orientación con trámite (IOT), Atención por ciclos de vida y nutrición (ACVN), Queja, Reclamo, Sugerencia, Trámite de atención extraprocesal (TAE), Solicitud de restablecimiento de derechos (SRD), Reporte de Amenaza o vulneración de derechos, Inobservancia de derechos, Trámite de adopción, Asistencia y asesoría a la familia (AAF), Trámite de búsqueda de orígenes, al ser tantos se requiere el establecimiento de flujogramas y protocolos de decisión que agilicen la distribución de los mismos.

La magnitud del estudio es de orden local ya que será ejecutado en el Centro Zonal Facatativá, el cual tiene dentro de su jurisdicción los municipios de Facatativá, Subchoque, Guayabal de Siquima, Bojacá, Zipacón, El Rosal, Mosquera, Funza, Madrid, Albán y Anolaima, afectando directa o indirectamente estas poblaciones. Esta investigación impactará a los funcionarios de manera positiva ya que como resultado de la propuesta se deberá plantear varias sesiones de capacitación donde se le especifique a los empleados cuáles son las guías de acción, y qué indicaciones deben tener en cuenta antes de tomar decisiones que puedan influir en el correcto funcionamiento del centro zonal.

## 4 MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 William Edwards Deming

La calidad enfocada hacia el mejoramiento continuo debe ser la principal meta de toda organización ya sea de servicios o producción, por lo cual se requiere una sistematización y estandarización de los procesos llevados a cabo por la organización.

Para lograr el mejoramiento continuo hacia la calidad Deming en su libro *Calidad, productividad y competitividad, La salida a la crisis* (1986), plantea catorce puntos fundamentales que la organización debe tener en cuenta para transformar la gestión empresarial mejorando la calidad de los servicios prestados, estos son:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente.
- En vez de ello, minimizar el coste total trabajando con un solo proveedor.
- Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicios.
- Implantar la formación en el trabajo.
- Adoptar e implantar el liderazgo.
- Eliminar el miedo.
- Derribar las barreras entre los departamentos.
- Eliminar los slogans.

- Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección
- Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo.
- Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.
- Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación. (p.p. 19-20).

La aplicación de estos puntos en este trabajo de investigación se dará de forma que se adapte a la prestación de servicios, puesto que si bien en hay algunos factores que son enfocados a la producción, en su gran mayoría son de aplicación a los servicios, donde en un principio se trata el mejoramiento en la calidad de los servicios mediante la adopción de una nueva filosofía que genere en la organización un espíritu de armonía motivado por el trabajo en equipo, además de una estandarización de procesos que conlleve a unos lineamientos claros en cuanto a la distribución de tareas, eliminando en lo posible las barreras entre las diferentes áreas de la compañía, también es importante la capacitación y formación constante de los funcionarios para aumentar su eficiencia en los procesos.

#### 4.1.2 Teoría de las colas aplicada a la gestión de servicios.

Esta es la encargada de estudiar el comportamiento de los clientes en los sistemas de atención y así evitar la saturación de los procesos que se llevan a cabo en las diferentes organizaciones, para esto se realizan indicadores de gestión que ayuden a determinar cuánto tiempo deben esperar las personas para dar por finalizada su solicitud, así mismo se establecen escalas de prioridad que determinen, los procesos que deben ser resueltos por parte de la organización en el menor tiempo posible.

La opinión que se forman los clientes acerca del servicio que se les entrega depende de diversos aspectos subjetivos, tales como la capacidad técnica de quienes atienden, la amabilidad del trato, la presentación y la limpieza. Su evaluación depende de la ejecución del servicio y de sus expectativas. (Maister, 1985, como se citó en Singer, Donoso y Scheller, 2018, p.95).

Si bien es cierto que para esta investigación no se habla de clientes sino de usuarios que son atendidos por una institución pública es importante determinar cuál es la percepción de estos sobre la atención brindada, y así mismo establecer que esperan los usuarios cuando acuden al ICBF, y cuáles son las expectativas del servicio que allí se presta.

Además, Singer, Donoso y Scheller establecen en esta teoría diferentes fórmulas matemáticas que ayudan a medir con exactitud las diferentes variables que influyen en el sistema de atención para esto se identifican 3 tipos de indicadores de gestión, los cuales son:

- Parámetros de Diseño (procesos internos)
- Indicadores de interés del administrador (Eficiencia)
- Indicadores de interés del cliente (Eficacia) (2018, p.97)

Mediante la aplicación de estos indicadores se puede tener una visión de cómo se llevan a cabo los procedimientos dentro de la organización, también se establece cuáles son los resultados esperados por el administrador, además de establecer en nivel de satisfacción de los usuarios basados en su experiencia.

#### 4.1.3 Optimización de las líneas de espera en el proceso de atención al cliente del BCP tarma, en el periodo 2014

La investigación parte del problema la atención del cliente del BCP, razón por la cual los clientes ocasionan líneas de espera; notándose algunas demoras y pérdida de tiempo de parte de los clientes, nos planteamos la interrogante ¿La gestión de “líneas de espera” es óptimo en el proceso de la atención del cliente del BCP en el periodo 2014? El objetivo fue describir y determinar si la gestión de “líneas de espera” en el proceso de la atención del BCP periodo 2014. (Huaman B, Sandoval V, 2017, p.6)

Dentro del trabajo de investigación se plantea la premisa de que el incremento de las líneas de espera en un servicio dependen directamente del aumento de la demanda con respecto al servidor, es decir que el número de colaboradores o personas a cargo de las funciones de atención al cliente puede mostrarse insuficiente en cuanto a que la cantidad de clientes incrementa en gran medida, por lo que se hizo necesario realizar un estudio mediante el uso de la teoría de las colas,

para establecer cómo optimizar los procesos llevados a cabo en la organización. Los hallazgos de la tesis fueron positivos respecto a la hipótesis planteada por los autores, por lo que algunos principios desarrollados allí servirán para el desarrollo de este trabajo de investigación, partiendo principalmente del uso del método de líneas de espera aplicadas al objeto de estudio para darle solución al problema planteado.

#### 4.1.4 Lean Six Sigma.

Es una metodología de mejora empresarial que tiene como objetivo maximizar el valor de la organización por la mejora de la calidad, la velocidad, la satisfacción del cliente y los costos. (Vásquez, 2019, p.27). Está nace de la combinación de dos metodologías científicas que por sí solas se enfocan en la maximización de la productividad, estas se llaman Lean manufacturing y Six sigma, unidas bajo una sola metodología no solo busca reducir los desperdicios y costos, sino que también busca maximizar la eficiencia de los procesos. El objetivo de Lean six sigma es optimizar los procesos donde hay personas involucradas aumentando la productividad y rentabilidad de estos. La meta de Six sigma en llegar a un máximo de 3,4 defectos por un millón de eventos u oportunidades. Mediante el uso adecuado de este enfoque se logrará (Asociación Española para la Calidad, s.f):

- Minimizar y eliminar los desperdicios en los procesos.
- Maximizar la productividad.
- Incrementar la colaboración y comunicación.
- Aumentar la competitividad global de la organización y la satisfacción de los clientes.
- Reducir los tiempos de los procesos y el plazo de entrega de los productos/servicios.
- Identificar oportunidades de mejora. (pp.2-3)

Esta metodología cuenta con su propia norma publicada por la organización internacional ISO en el año 2011, La norma ISO 13053: 2011, Métodos cuantitativos para la mejora de procesos - Six Sigma, que informa sobre la aplicación de la metodología en la mejora de los procesos existentes, esta cuenta con dos partes:

Parte 1: Metodología DMAIC. Describe las fases de la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), y recoge recomendaciones con las mejores prácticas, incluyendo roles, conocimientos y capacitación del personal involucrado en cada proyecto. (AEC, s.f, p.4)

**Definir:** Define los objetivos de la actividad de mejora. Los objetivos más importantes se obtienen de los clientes. En el nivel superior de los objetivos están los estratégicos de la organización, como una mayor lealtad de los clientes, un mayor retorno de inversión o aumento de la cuota de mercado, o una mayor satisfacción de los empleados. A nivel de operaciones, un objetivo podría ser la de aumentar el rendimiento de un departamento de producción. En los objetivos específicos del proyecto podrían ser reducir el nivel de defectos y aumentar el rendimiento para un proceso particular. (PYZDEK, 2003, como se citó en Vásquez, 2019, p.29)

**Medir:** Mide el sistema existente. Establecer indicadores válidos y confiables para ayudar al progreso del monitor hacia el objetivo definido en el paso anterior. (PYZDEK, 2003, como se citó en Vásquez, 2019, p.30).

**Analizar:** Analiza el sistema para identificar maneras de eliminar la brecha entre el desempeño actual del sistema o proceso y la meta deseada. Comienza por la determinación de la línea de base actual. Utiliza el análisis de datos exploratorio y descriptivo para ayudarle a entender los datos. Y utiliza herramientas estadísticas para guiar el análisis. (PYZDEK, 2003, como se citó en Vásquez, 2019, p.30)

**Mejorar:** Mejora el sistema. Se utiliza la creatividad en la búsqueda de nuevas maneras de hacer las cosas mejor, más barato, o más rápido. Utiliza la gestión de proyectos y otras herramientas de planificación y gestión para implementar el nuevo enfoque. Utiliza métodos estadísticos para validar la mejora. (PYZDEK, 2003, como se citó en Vásquez, 2019, p.30)

**Controlar:** Controla el nuevo sistema. Institucionaliza el sistema mejorado mediante la modificación de los sistemas de compensación e incentivos, políticas, procedimientos, MRP, presupuestos, instrucciones de servicio y otros sistemas de gestión. Es posible que se desee utilizar la normalización como la ISO 9001 para asegurar que la documentación es correcta. Utiliza herramientas estadísticas para monitorear la estabilidad de los nuevos sistemas. (PYZDEK, 2003, como se citó en Vásquez, 2019, p.30).

Parte 2: Herramientas y técnicas. Se describen las herramientas y técnicas a aplicar, con hojas de datos, para cada fase del enfoque DMAIC. (AEF, s.f, p.4)

#### 4.1.5 Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios.

Este libro escrito por Martín y Díaz (2016) sitúa las operaciones como el eje central de la actividad en una empresa de servicios , ya que intervienen en la mayor parte del proceso de creación y prestación de un servicio, además es pertinente realizar el planteamiento estratégico para la definición del negocio de servicio, desde la perspectiva de dirección de operaciones las autoras analizan los temas de sistemas de entrega, localización de las actividades, calidad, planificación de la capacidad, y personal de trabajo.

Con el libro Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios, queremos contribuir a facilitar el análisis sistemático de la gestión operativa de las empresas de servicios, a las que muchas veces se obvia desde los textos teóricos, y se les aplican conceptos, técnicas y métodos por comparación con lo que es y no es manufactura. (Martín y Díaz, 2016, prr.1)

En el capítulo 5 Localización y distribución en planta, las autoras desarrollan los temas que serán relevantes para el desarrollo de esta investigación a fin de establecer las mejores decisiones en materia de distribución tanto de áreas como de funciones que permitirán la optimización del servicio al ciudadano en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Facatativá con el cumplimiento de los objetivos planteados. Marín y Díaz definen la distribución en planta como:

Ordenación espacial de todos los elementos implicados en la prestación del servicio. El diseño de la distribución en planta es responsable de la mejora del servicio que se presta, llegando a influir en la percepción de la calidad por parte del cliente. (2016, p.138)

Debido a que el cliente es el actor que determina el flujo de trabajo en la organización, no puede hacerse una previsión de la carga laboral ni programación de actividades, por lo que se debe recurrir a la teoría de las colas para analizar la capacidad y distribución de un servicio que incluye elementos físicos como a personas. Las autoras definen dos tipos de distribución necesaria según el enfoque organizacional, el primero es por producto en la que casi se hace una línea de montaje de tipo manufactura para prestar el servicio ya que tiene una secuencia de

pasos muy bien definida, los ejemplos que brindan las autoras son los restaurantes o cafeterías de autoservicio.

El segundo tipo corresponde a la distribución por procesos, en este caso el cliente o usuario es quien define las actividades que debe efectuar el suministrador del servicio, es decir que en razón del servicio que la persona elija o requiera, el personal de contacto procede de manera diferente, en este sentido la variabilidad de la demanda es mayor, es así que en este tipo de servicio los clientes generalmente se encuentran con que está ocupado, y deben aguardar en una sala de espera antes de ser atendidos. Esta distribución específicamente es propia a la investigación del presente proyecto por la naturaleza del servicio que se presta en el ICBF, y se tuvo en cuenta para el diagnóstico de la distribución actual del centro zonal, propiamente del área de servicio al ciudadano.

## 4.2 MARCO INSTITUCIONAL.

El desarrollo de esta investigación se hará en El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), que es la entidad del Estado colombiano que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia, brindando atención especialmente a aquellos en condiciones de amenaza, inobservancia o vulneración de sus derechos, llegando a más de 8 millones de colombianos con sus programas, estrategias y servicios de atención con 33 sedes regionales y 214 centros zonales en todo el país.

Las áreas objeto de estudio, son atención al ciudadano y protección, en las que se espera mejorar la calidad y agilidad del servicio como respuesta al problema planteado.

El direccionamiento estratégico de la organización es el siguiente:

### 4.2.1 Misión

Promover el desarrollo y la protección integral de los niños, niñas y adolescentes, fortaleciendo las capacidades de las familias como entornos protectores y principales agentes de transformación social.

#### 4.2.2 Visión:

Lideraremos la construcción de un país en el que los niños, niñas y adolescentes se desarrollen en condiciones de equidad y libres de violencias.

#### 4.2.3 Sistema Integrado de Gestión SIGE – ICBF

Según el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en las resoluciones 11980 (2019) y 7070 (2018) es una herramienta gerencial que tiene el propósito de promover y facilitar la mejora continua en la gestión del ICBF, orientada a garantizar el desarrollo del modelo que parte de la planeación estratégica de la entidad y se despliega a través de sus procesos de manera que se fortalezca la calidad, la gestión ambiental, la seguridad, salud en el trabajo y la seguridad de la información en el marco de la mejora de los resultados de los servicios ofertados a la primera infancia, niñez, adolescentes y sus familias. Está conformado por los siguientes sistemas o ejes.

4.2.3.1 Eje de calidad. Las responsabilidades que le competen a la dirección de planeación y control de gestión frente al eje de calidad están relacionadas con la formulación de herramientas de gestión sistemáticas y transparentes que permiten dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios para los niños, niñas, adolescentes y familias.

Algunas de las responsabilidades existentes en este eje son:

- Formular, implementar y hacer seguimiento al Plan Operativo Del Sistema Integrado De Gestión del eje de Calidad, articuladamente con las Coordinaciones de Planeación y Sistemas de la Direcciones Regionales, asegurando su adaptabilidad y mejora continua.
- Dirigir la identificación de los procesos, determinar su secuencia e interacción, los documentos de operación, su seguimiento, medición, análisis, sostenibilidad y mejora.
- Diseñar estrategias para gestionar la calidad de los servicios que presta el instituto en todo el país.

- Asesorar en la metodología para la identificación de los requisitos legales asociados a los procesos en las sedes de Dirección General, Direcciones Regionales y Centros Zonales, para la cual contará con la Subdirección de Mejoramiento Organizacional y la oficina Asesora Jurídica, en lo concerniente a la resolución de inquietudes frente a la aplicabilidad de algún requisito legal
- Diseñar y liderar estrategias para la gestión del conocimiento y la innovación el ICBF

4.2.3.2 Eje ambiental. Las responsabilidades que le competen a la dirección administrativa frente al eje ambiental están relacionadas con el control de los aspectos e impactos ambientales que genera la entidad; así, con el cumplimiento de los requisitos legales que le apliquen. Esta dirección tendrá las siguientes responsabilidades.

- Planear y disponer los recursos, bienes y servicio, en lo que sea de su competencia para la implementación del eje.
- Implementar las acciones requeridas para el mantenimiento de la certificación de la norma NTC ISO 14001; así como, para sostenibilidad y mejora del eje en coordinación con la Subdirección de Mejoramiento Organizacional.
- Identificar, evaluar y revisar permanentemente los aspectos e impactos ambientales asociados con la misión de la entidad, de acuerdo con las directrices de la Subdirección de Mejoramiento Organizacional y los procedimientos establecidos para tal fin.
- Dar directrices a las Regionales sobre la ejecución de los Planes de Gestión Ambiental y demás temas que el eje requiera.
- Brindar asistencia técnica a los demás procesos de la entidad en temas relacionados con el eje.

Eje de seguridad y salud en el trabajo. Las responsabilidades que le competen a la dirección humana frente al eje de Seguridad y Salud en el Trabajo están relacionadas con la identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles en la sede de la Dirección General, Direcciones Regionales y Centros Zonales; en el nacional serán realizadas por los profesionales de seguridad y salud en el trabajo, algunas responsabilidades son las siguientes.

- Asegurar la implementación, sostenibilidad, seguimiento y mejora continua del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la sede de la Dirección General y Regional.
- Apoyar en la elaboración de las políticas, planes, programas y procedimientos que permitan la implementación y sostenibilidad del SGSST en todas las sedes del instituto de conformidad con las normas vigentes.
- Apoyar en la identificación y gestión de los recursos necesarios para la sostenibilidad del SGSST del ICBF.
- Identificar y garantizar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables que en materia de seguridad y salud en el trabajo le compete al ICBF y adelantar las acciones necesarias para su cumplimiento.
- Realizar seguimiento a los problemas de gestión planes y procedimientos del SGSST que permitan establecer la eficacia y eficiencia de estos.

4.2.3.3 Eje de seguridad de la información. Esta dirección tendrá las siguientes responsabilidades.

- Gestionar la actualización en las vigencias correspondientes de la resolución y el manual de políticas de seguridad de la información ante la Dirección General y el Comité de coordinación del Sistema Integrado de Gestión
- Emitir directrices a las Coordinaciones de Planeación y Sistemas de las Regionales y a sus profesionales de sistemas, frente a la ejecución de las actividades planeadas dentro del marco de la sostenibilidad y mejoramiento continuo del sistema de Gestión De Seguridad De La Información
- Asesorar técnicamente a otros procesos en temas relacionados con el eje de seguridad de la información en coordinación con la subdirección de mejoramiento organizacional.
- Realizar y consolidar la identificación de los activos de información del ICBF, con apoyo de los referentes de calidad y de seguridad de la información en las direcciones regionales, los profesionales Épico de la sede de la dirección general.
- Establecer las estrategias de actividades que deben ser implementadas por el proceso Gestión de la Tecnología de la Información en el ICBF para proveer el necesario direccionamiento, soporte, equipamiento y metodología para la continuidad de los sistemas de información de carácter misional.

### 4.3 MARCO LEGAL

**Ley 75 de 1968.** Por la cual se dictan normas sobre filiación y se crea el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

**Ley 7 de 1979.** Por la cual se dictan normas para la protección de la niñez, se establece el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, se reorganiza el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones.

**Decreto 2737 de 1989.** Este código tiene por objeto.

1. Consagrar los derechos fundamentales del menor.
2. Determinar los principios rectores que orientan las normas de protección al menor, tanto para prevenir situaciones irregulares como para corregirlas.
3. Definir las situaciones irregulares bajo las cuales pueda encontrarse el menor; origen, características y consecuencias de cada una de tales situaciones.
4. Determinar las medidas que deben adoptarse con el fin de proteger al menor que se encuentre en situación irregular.
5. Señalar la competencia y los procedimientos para garantizar los derechos del menor.
6. Establecer y reestructurar los servicios encargados de proteger al menor que se encuentre en situación irregular, sin perjuicio de las normas orgánicas y de funcionamiento que regulan el sistema nacional de bienestar familiar.

**Artículo 633 del Código Civil Colombiano:** Se llama persona jurídica a un ente ficticio, capaz de ejercer derechos, contraer obligaciones y de ser representada judicial y extrajudicialmente. La personería jurídica es la calidad jurídica o atributo inherente a la condición de representación de la persona jurídica.

Toda entidad sin ánimo de lucro interesada en prestar o que preste servicios de protección integral a niños, niñas o adolescentes, debe contar con personería jurídica o su equivalente, expedida por la autoridad competente.

De acuerdo con las normas que regulan la prestación del servicio público de Bienestar Familiar, compete al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como ente coordinador y articulador del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, reconocer, otorgar, suspender y cancelar personerías jurídicas y licencias de funcionamiento a las Instituciones del Sistema, que prestan servicios de protección a los menores de edad o la familia, y a las que desarrollen el programa de adopción

**Ley 1098 de 2006.** Tiene por finalidad garantizar a los niños, a las niñas y a los adolescentes su pleno y armonioso desarrollo para que crezcan en el seno de la familia y de la comunidad, en un ambiente de felicidad, amor y comprensión. Prevalecerá el reconocimiento a la igualdad y la dignidad humana, sin discriminación alguna.

**Artículo 16 de la Ley 1098 de 2006.** Para la obtención de la licencia de funcionamiento es necesario acreditar el cumplimiento de los requisitos legales, financieros, técnicos y administrativos exigidos para cada modalidad, de acuerdo con la normatividad vigente expedida por el ICBF.

Toda institución que desarrolle el Servicio Público de Bienestar Familiar debe cumplir con la normatividad colombiana vigente para la atención a niños, niñas, adolescentes de acuerdo con las características de la población atendida y modalidad de atención establecida, lo cual es inherente a la suscripción de un contrato de aporte con el ICBF.

Cuando el operador desarrolle en sus instalaciones, servicios de educación formal, y/o salud, estos deberán estar aprobados por la entidad competente y deberá contar con la autorización y licencia respectiva.

**Decreto 1084 de 2015.** Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Inclusión Social y Reconciliación

#### 4.4 MARCO CONCEPTUAL

**Capacitación:** Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional (Lago, 2013, p.102)

**Capacidad productiva:** Se refiere a los recursos o activos que una empresa puede emplear para crear productos y servicios. En un contexto de servicios se relaciona con las instalaciones, personal, infraestructura, información, procesos y entorno. (Lovelock, 2014, p.381)

**Distribución en planta:** Es la ordenación espacial de todos los elementos implicados en la prestación del servicio. El diseño de la distribución en planta es responsable de la mejora del servicio que se presta, llegando a influir en la percepción de la calidad por parte del cliente. (Martín y Díaz, 2016, p.138)

**Estandarizar:** “Es un proceso que mantiene bajo las mismas condiciones los procesos para obtener un mismo resultado y, de esta manera poder minimizar la variabilidad de los procesos involucrados y mermar errores” (Gallo, 2013, p.41).

**Flujograma:** “...las representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento.” (Muñoz, 2014, p.6)

**Líneas de espera:** las colas o líneas de espera se generan en el momento en que el número de llegadas a unas instalaciones de servicio exceden la capacidad del sistema para procesarlas. Son un síntoma de la existencia de problemas de planificación de la capacidad, que no han sido resueltos de forma adecuada. (Huete et al., 2014 como se citó en Martín y Diaz, 2016, p.160)

**Mejora continua:** Según Bonilla, Diaz, Kleeberg y Noriega (2010) “Es una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y, como consecuencia,

elegir el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas”. (p.30)

**Optimización:** Análisis detallado de las actividades que integran al proceso, con el fin de buscar las condiciones, los medios y la mejor ruta, para lograr el máximo rendimiento, y la mejor utilización de los recursos, y así de cumplir con los objetivos establecidos. (Granizo, 2018, p.24)

**Petición:** Es la solicitud verbal, escrita o electrónica que puede presentar toda persona natural o jurídica, por cualquiera de los canales de interacción establecidos para tal fin por el ICBF, con el fin de obtener un pronunciamiento, sin que necesariamente tenga que invocar el derecho de petición. (ICBF, 2019, p.7)

**Proceso:** “Cualquier secuencia de pasos, tareas o actividades que agregan valor a una entrada (insumos), para transformarla en una salida (resultado)” (Tovar, 2007, p.19)

**Protocolo de atención:** es una guía o manual que contiene orientaciones básicas fundamentales para facilitar la gestión del colaborador en su proceso con los ciudadanos para un mejor manejo y lograr mayor efectividad en el uso de un canal específico. (ICBF, 2018, p.3)

**Servicio:** Función o prestación desempeñada por quienes en una institución están para satisfacer las necesidades de los clientes relacionados con el cumplimiento de su misión y oferta de servicios. (ICBF, 2018, p.4)

**Servicio al ciudadano:** Conjunto de procedimientos, mecanismos y estrategias que establecen las entidades de la Administración Pública para facilitar a los ciudadanos el acceso a los servicios y el cumplimiento de sus obligaciones. (ICBF, 2018, p.4)

## 5 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la propuesta de optimización de los procesos de atención al ciudadano en el ICBF-CZ Facatativá fue necesario realizar diagramas de flujo de las peticiones generando así una estandarización de los procesos, lo que nos permitió establecer el paso a paso de estos, además se generó una metodología descriptiva mediante la aplicación de una investigación mixta concurrente, por lo que se realizaron entrevistas a las profesionales del servicio, efectuando un análisis de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en este área, por otra parte se generaron estimaciones en los tiempos de atención de cada una de las solicitudes atendidas según la percepción de las funcionarias encargadas, estos se basaron en promedios estadísticos, ya que fueron pocas las mediciones exactas que se tomaron debido a la contingencia del Covid-19, puesto que el gobierno nacional declaró aislamiento obligatorio de la población desde el 24 de marzo hasta el 1 de septiembre de 2020, razón por la cual el ICBF adoptó medidas para prevenir la propagación del virus SARS-Cov-2 prohibiendo así la atención presencial en la entidad.

### 5.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1.1 Diagnóstico.

- Estudio del manual de funciones a cargo las profesionales del servicio de atención al ciudadano
- Estudio del documento guía para la atención de solicitudes del ICBF-CZ Facatativá.
- Elaboración de diagramas de flujo de todas las peticiones, describiendo el paso a paso de estas.
- Recopilación histórica de la cantidad total de peticiones atendidas en los últimos cinco años.
- Cálculo del tiempo estimado.

- Entrevistas a las profesionales del servicio de atención al ciudadano.
- Estudio de asignación de las funciones en el personal del área
- Cálculo del tiempo real de derecho de petición IOT

#### 5.1.2 Análisis de la información obtenida.

- Identificación de las posibles demoras en los procesos.
- Análisis de los datos obtenidos en la recopilación histórica mediante el óptimo de Pareto
- Identificación de las fallas en los procesos mediante el estudio de las respuestas obtenidas en las entrevistas para establecer acciones de mejora.
- Estudio de los tiempos estimados.
- Análisis de la asignación de cargas laborales, ubicación de puestos de trabajo y distribución de planta.

#### 5.1.3 Planteamiento de la propuesta.

#### 5.1.4 Socialización de las acciones de mejoramiento para la optimización de los procesos en el área de atención al ciudadano ICBF-CZ Facatativá

### 5.2 ALCANCE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será de gran ayuda para la toma de decisiones referentes al mejoramiento de del servicio de atención al ciudadano, puesto que se realizarán propuestas que de ser aplicadas tendrán un efecto positivo en la población objetivo que en este caso serán todas aquellas personas que requieran presentar solicitudes

al ICBF-Centro zonal Facatativá, a su vez se impactarán directamente en las profesionales encargadas del área y por último en el correcto funcionamiento de la entidad.

### 5.3 PARTICIPANTES

Este trabajo requiere de la participación del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – Centro Zonal Facatativá en especial de las tres profesionales del servicio de atención al ciudadano.

### 5.4 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio será dirigido para el área de atención al ciudadano en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, centro zonal Facatativá, este se encuentra ubicado En la carrera. 6 # 3 - 28, Facatativá, Cundinamarca, se llevará a cabo durante el transcurso del año 2020 y va dirigido a los funcionarios del Centro Zonal.

A su vez la investigación beneficiara directamente a toda la población sobre la cual tiene jurisdicción el ICBF-CZ Facatativá, ya que disminuirán los tiempos de atención y mejorara la calidad del servicio de atención.

### 5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 5.5.1 Técnicas.

- Levantamiento de datos a través de tiempos de servicio.
- Observación cualitativa: (Sierra y Bravo, 1984, como se citó en Peña, 2015) la definen como “la inspección y estudio realizado por el investigador a través de sus propios sentidos, con o sin ayuda de instrumentos técnicos de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente” (p.30) por tal razón dicha técnica fue utilizada en esta investigación para determinar las ineficiencias que no se podían medir de manera exacta.

- Medidas de tendencia central: se utilizó la media aritmética para para establecer el promedio de tiempo de atención por cada petición, a su vez se mediante la mediana se determinó el valor que ocupa cada solicitud dentro del consumo de tiempo total y por último se usó la moda para indicar cual es la petición que más se repitió en los últimos cinco años.

#### 5.5.2 Herramientas de recolección de datos.

- Revisión de datos históricos de las estadísticas de las peticiones.
- Entrevistas: Fue necesario realizar entrevistas a las tres profesionales del área para establecer sus percepciones frente a los procesos de atención, dicha entrevista se dio por medio del correo electrónico ya que no fueron posibles las reuniones presenciales.
- Tablas de datos: Se realizo la asignación de tiempos promedios de cada petición para su posterior clasificación, codificación y clasificación.

#### 5.6 FUENTES DE INFORMACION.

Primarias: Guía de gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias del instituto colombiano de bienestar familiar – ICBF y análisis del diagnóstico.

Secundarias: Entrevistas.

## 6 ANÁLISIS DE LA RUTA DE ATENCIÓN DE CADA UNA DE LAS PETICIONES.

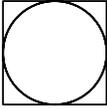
En el proceso de servicio al ciudadano en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar se deben recibir, clasificar, registrar, direccionar, y hacer seguimiento a catorce tipos de peticiones que pueden realizar los usuarios que así lo requieran, para el desarrollo de la propuesta que logre optimizar el servicio y así darle solución al problema planteado es necesario hacer el levantamiento de la información referente a los procedimientos que contiene cada tipo de petición desde las fuentes existentes en el instituto, posteriormente se realizará el levantamiento histórico de la cantidad de peticiones atendidas en el centro zonal Facatativá para evaluar su comportamiento en los últimos años, además se deben clasificar de acuerdo a sus tiempos de ejecución, por lo que se deben realizar el estudio pertinente con el fin de obtener los datos reales, en última instancia se debe examinar y evaluar la distribución física del área de atención; ejecutar las actividades diagnosticas mencionadas permitirán determinar en donde se encuentran las causas de las ineficiencias que están afectando la calidad del servicio, además de identificar las oportunidades de mejora en el proceso.

### 6.1 CLASIFICACION DE LAS PETICIONES

Para realizar la descripción de cada petición, establecer los procedimientos y la ruta de atención pertinente para cada una de ellas se recurrió a los documentos internos de la institución que tienen como finalidad informar a los profesionales encargados de la relación con el ciudadano acerca del tratamiento que se le debe dar a cada petición además de los parámetros y directrices técnicas que deberán tener en cuenta para llevar a cabo la gestión de conformidad con la ley 1755 de 2015 por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Con base en la guía de gestión de peticiones del ICBF de 2019 fue posible determinar y caracterizar cada tipo de petición, sin embargo, se evidenció la primera ineficiencia para el proceso de atención al ciudadano ya que no existe una estandarización de los procesos mediante la representación gráfica de los mismos que permita visualizar los procedimientos necesarios y los lineamientos normativos para darle el debido trámite a cada petición. Por esta razón fue necesario realizar los diagramas de trabajo pertinentes para estructurar los procesos del área. A continuación, se describen y definen las tipologías de petición con las cuales el responsable del proceso de Servicio de atención al ciudadano debe clasificar, brindar orientación, registrar y direccionar al profesional competente, y realizar control y seguimiento a la respuesta de fondo

Tabla 1 Simbología ISO 9000 utilizada en diagramas de flujo

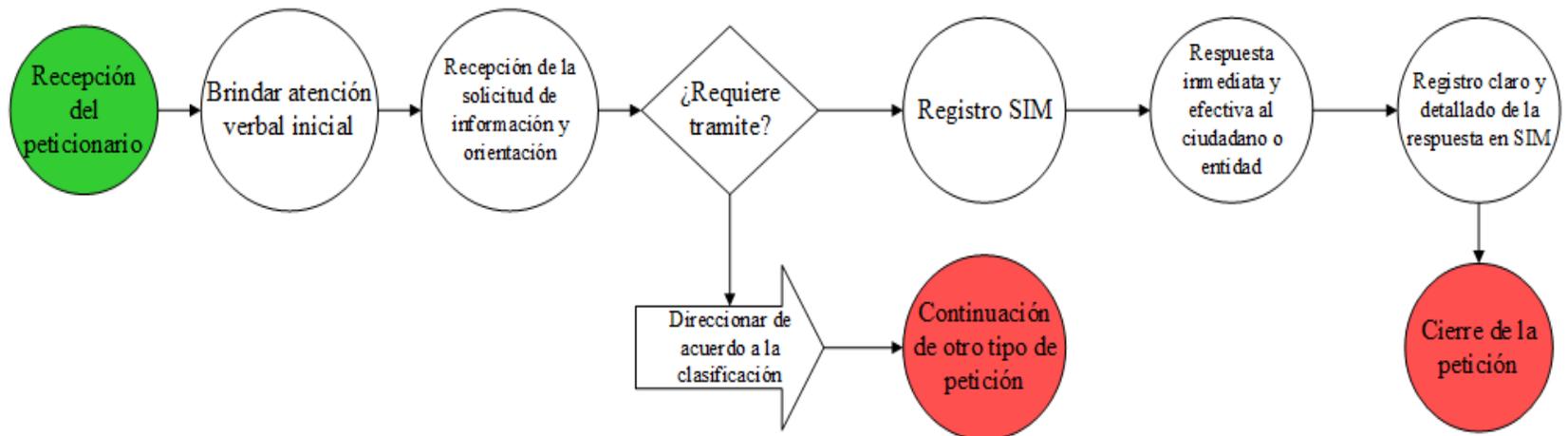
<b>SIMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>¿PARA QUE SE UTILIZA?</b>
	<b>OPERACIÓN</b>	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	<b>OPERACIÓN E INSPECCIÓN</b>	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	<b>TRANSPORTE</b>	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	<b>ALMACENAMIENTO</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	<b>DECISIÓN</b>	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	<b>DEMORA</b>	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	<b>CONECTOR DE PAGINA</b>	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Tomado de: Guía para la elaboración de diagramas de flujo

<https://pnlytalentohumano.files.wordpress.com/2015/10/guia-para-la-elaboracion-de-flujogramas.pdf>

### 6.1.1 Derecho de petición información y orientación.

Figura 1 Flujograma de Petición Información y Orientación

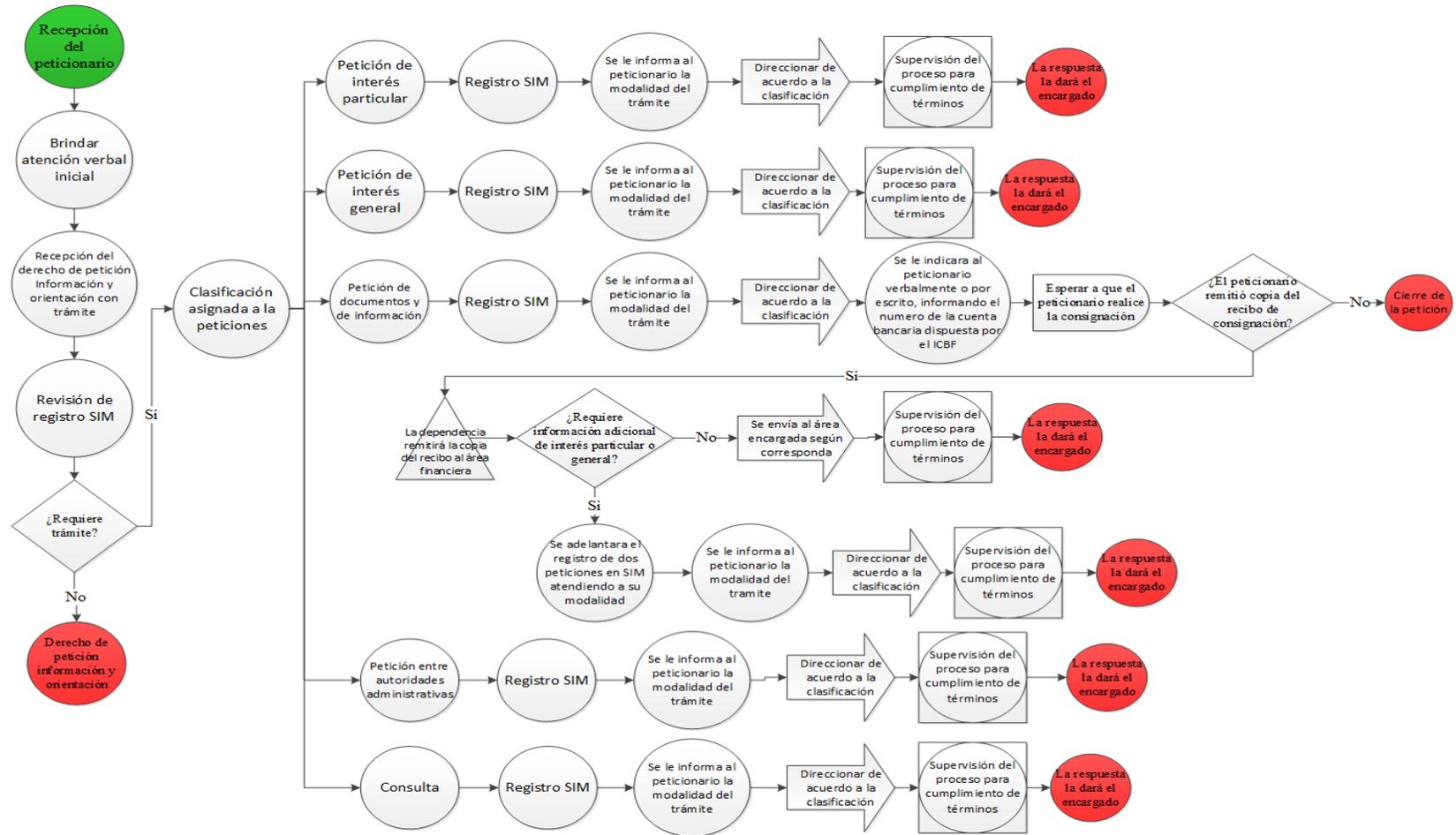


Fuente: Elaborado por los auto

Esta petición clasifica la información acerca de los servicios ofrecidos por el ICBF y el SNBF solicitada por los ciudadanos, debido a que no se requiere un trámite la persona encargada de atención al ciudadano deberá dar una respuesta inmediata a la solicitud, esta se tomará como respuesta de fondo por lo que debe registrarse en el SIM.

## 6.1.2 Derecho de petición información y orientación con trámite.

Figura 2 Flujoograma Petición IOT



Fuente: Elaborado por los autores.

Esta petición requiere de una respuesta efectiva y de fondo por parte del encargado al que se le direcciono y en algunas ocasiones directamente de atención al ciudadano, el derecho de petición información y orientación con trámite (IOT) se divide en las siguientes modalidades:

- Petición de interés general. Se evidencia la necesidad de proteger el bien común y el interés general.
- Petición de interés particular: Se solicita la protección de un derecho particular
- Petición de documentos y de información: Se trata de una solicitud de documentos o copias, esta solo podrá ser presentada por una persona que tenga relación directa con el proceso del cual está solicitando las mismas.

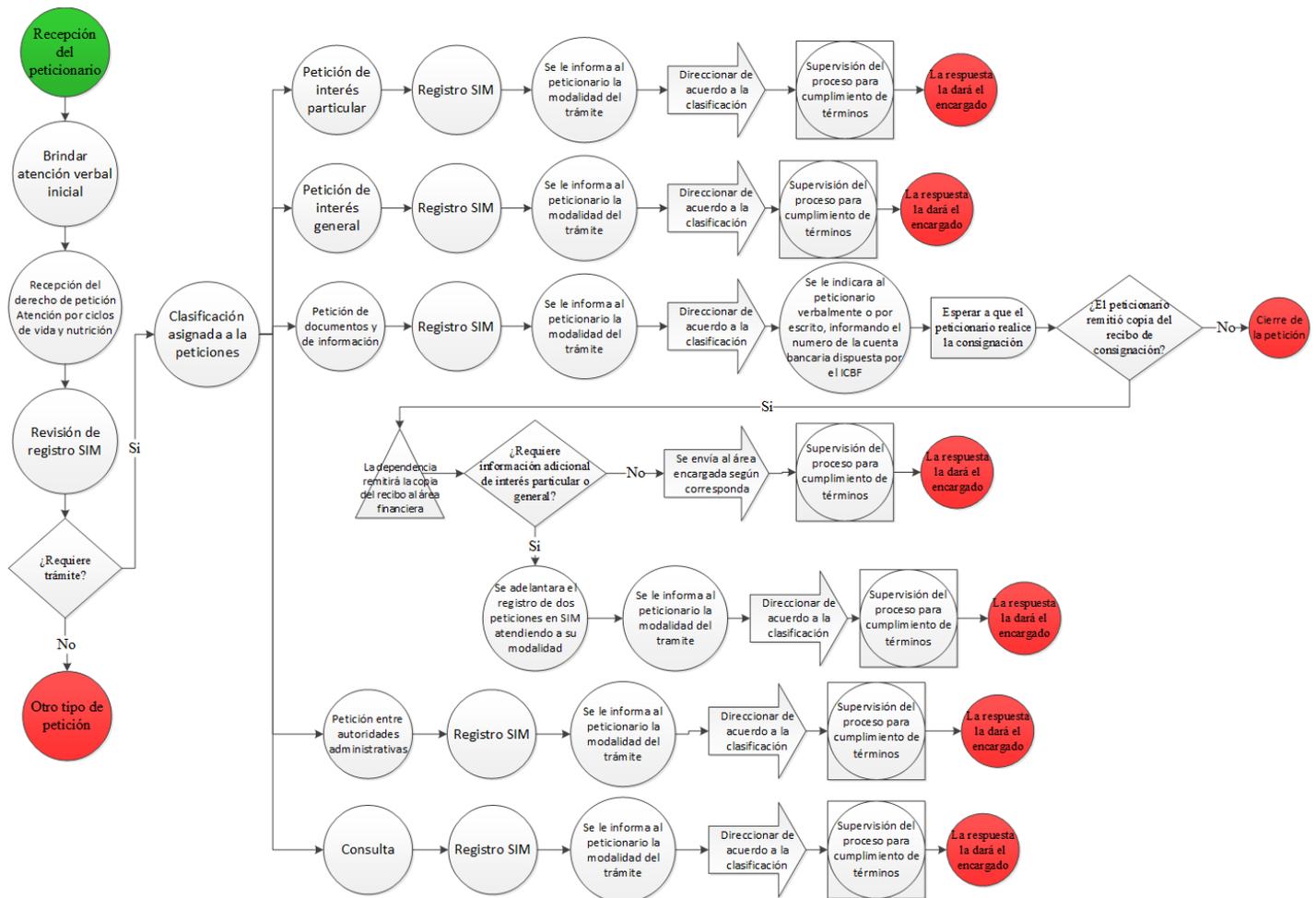
En la respuesta de fondo de una solicitud de copias se le debe informar al ciudadano que con relación a la modalidad de la petición (interés general o particular) se le dará respuesta dentro de los términos establecidos por la ley 1755 de 2015

- Petición entre autoridades administrativas: Se da cuando otra entidad de estado solicita documentos o información.
- Consulta: Mediante esta modalidad se le solicita a la entidad que se exprese su opinión, punto de vista ya sea jurídico o no, sobre situaciones de la competencia del ICBF.

En cuanto al proceso de atención al ciudadano frente a un derecho de petición IOT se presenta un demora en la modalidad de petición de documentos e información puesto que no es posible realizar la copia solicitada hasta que el peticionario haga llegar al centro zonal Facatativá el recibo de consignación en donde se evidencie el pago de la cantidad establecida según el número de folios solicitados, sin embargo esta se puede eliminar ya que sin dicho comprobante no se puede garantizar el pago de la copias y los gastos correrían por parte del ICBF, por otra parte se deberá indicar al peticionario que dependerá de él y la rapidez con la que realice el pago que los términos se cumplan satisfactoriamente.

6.1.3 Derecho de petición atención por ciclos de vida y nutrición.

Figura 3 Flujoograma ACVN

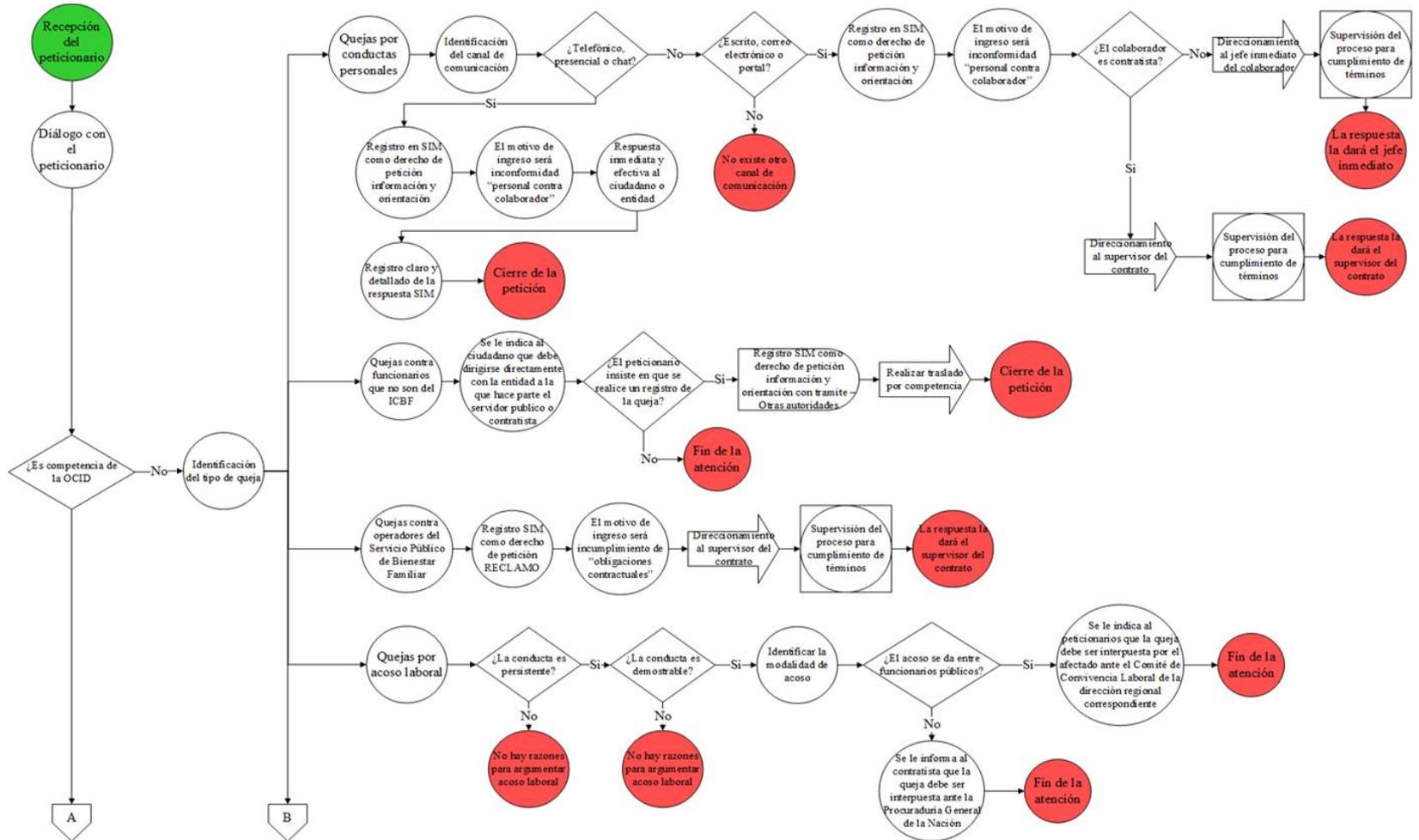


Fuente: Elaborado por los autores.

Este tipo de petición tiene los mismos procedimientos de que el derecho de petición informacion y orientacion con trámite, su diferencia radica en que esta esta enfocada a los procesos de primera infancia.

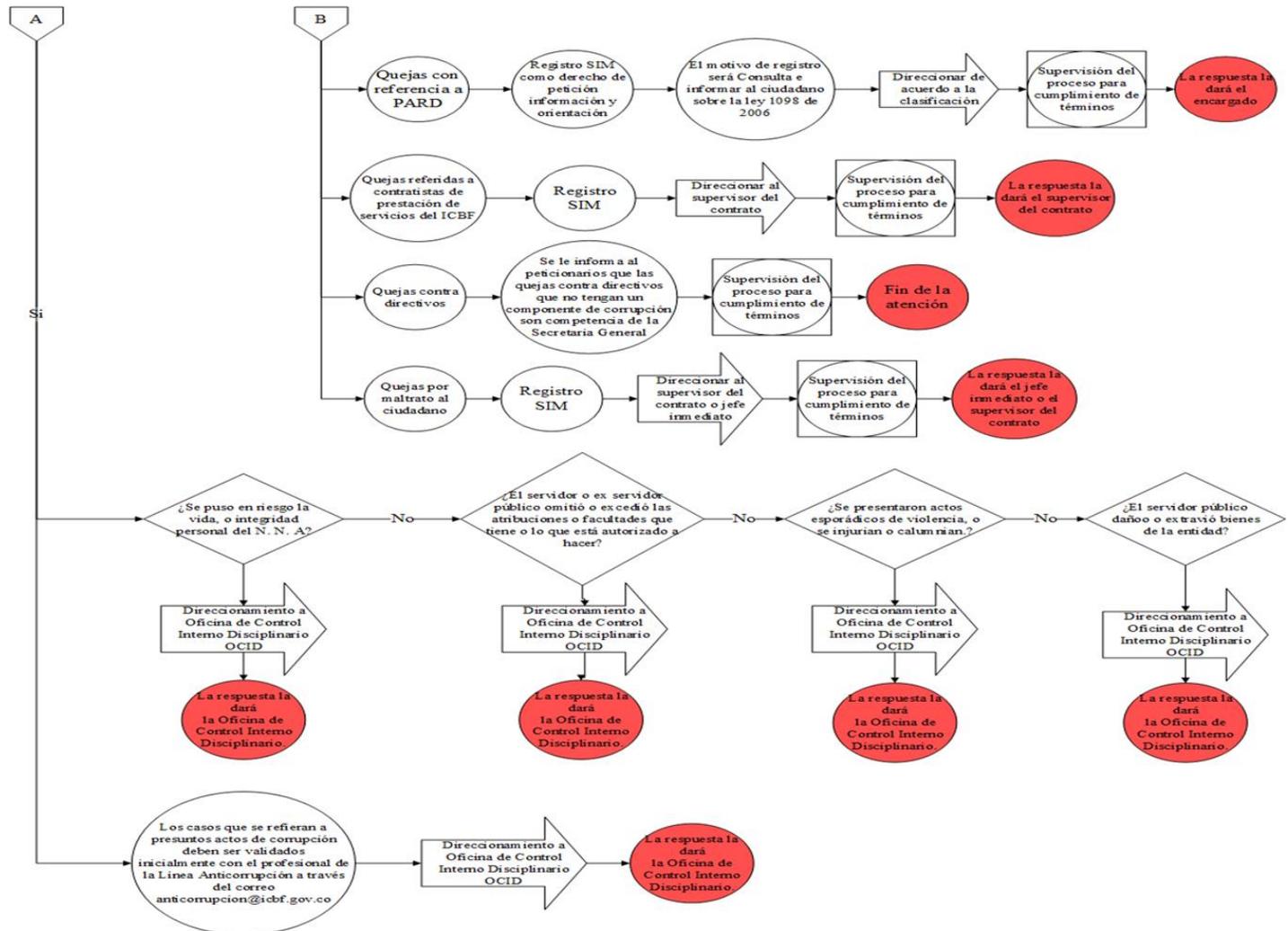
### 6.1.4 Derecho de petición queja.

Figura 4 Flujoograma Petición Queja



Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 5 Continuación. Flujograma Petición Queja



Fuente: Elaborado por los autores.

En esta petición se informa ICBF sobre posibles irregularidades presentadas por sus excolaboradores o colaboradores durante el ejercicio de sus funciones y obligaciones de acuerdo con lo establecido en la Ley 734 de 2002, la Ley 1010 de 2006 y demás normas concordantes.

Las quejas se clasifican en dos grupos, en donde el primero son aquellas peticiones que no son competencia del Organismo Interno de Control Disciplinario (OCID) y el segundo son las quejas que son de competencia de la OCID.

#### 6.1.4.1 Peticiones que no competencia de la OCID.

- Quejas por conductas personales.

Relaciones sentimentales de colaboradores entre sí o con ciudadanos del común.

Conflictos presentados en el ámbito privado del funcionario y que no tienen vínculo con el ICBF.

Situaciones alusivas al libre desarrollo de la personalidad y formación sexual.

Conductas relacionadas con la moral individual, las buenas costumbres o su personalidad.

Libertad de cultos o creencias religiosas.

Vínculos comerciales que generan obligaciones pecuniarias con entidades financieras o particulares (ICBF, 2019, p55,56)

- Quejas contra funcionarios que no son del ICBF. En este tipo de solicitudes el peticionario no está de acuerdo con alguna conducta de un funcionario que no pertenece al ICBF.

- Quejas contra operadores del Servicio Público de Bienestar Familiar. Son las irregularidades o el incumplimiento por parte de los operadores con los que el ICBF tiene servicios contratados en sus diferentes programas de atención.
- Quejas por acoso laboral. Según el Congreso de la República de Colombia (2006) por medio de la Ley 1010 de 2006 se indica que se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia de este.

El acoso laboral puede darse dentro de las siguientes modalidades.

- 1) Maltrato laboral: Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.
- 2) Persecución laboral: Toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.
- 3) Discriminación laboral: Todo trato diferenciado por razones de raza, género, edad, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.
- 4) Entorpecimiento laboral: Toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o

inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

5) Inequidad laboral: Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.

6) Desprotección laboral: Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

- Quejas con referencia a Procesos Administrativos de Restablecimiento de Derechos. Se trata de las peticiones que se relacionan con un proceso administrativo de derechos (PARD), y cuya solicitud se clasifica dentro de las siguientes.

Cambio de Defensor de Familia.

Anulación de actuaciones.

Cuando la Defensoría de Familia incumple los deberes propios de su gestión.

Parcialidad en los procesos.

Adopción de medidas de restablecimiento de derechos.

- Quejas referidas a contratistas de prestación de servicios del ICBF.
- Quejas contra directivos. La petición no debe ser interpuesta por corrupción, ya que de ser así estas serán competencia de Secretaría General de la Nación.
- Quejas por maltrato al ciudadano. El ciudadano reporta agresión física o verbal por parte de los colaboradores del ICBF.

- Quejas que son competencia de la OCID, cuando la información reportada no cumple con los parámetros determinados en el Procedimiento para la Atención de Presuntos Actos de Corrupción. Cuando se evidencia alguna de las siguientes situaciones:

Cuando se puso en riesgo la vida, o integridad personal del niño, niña o adolescente.

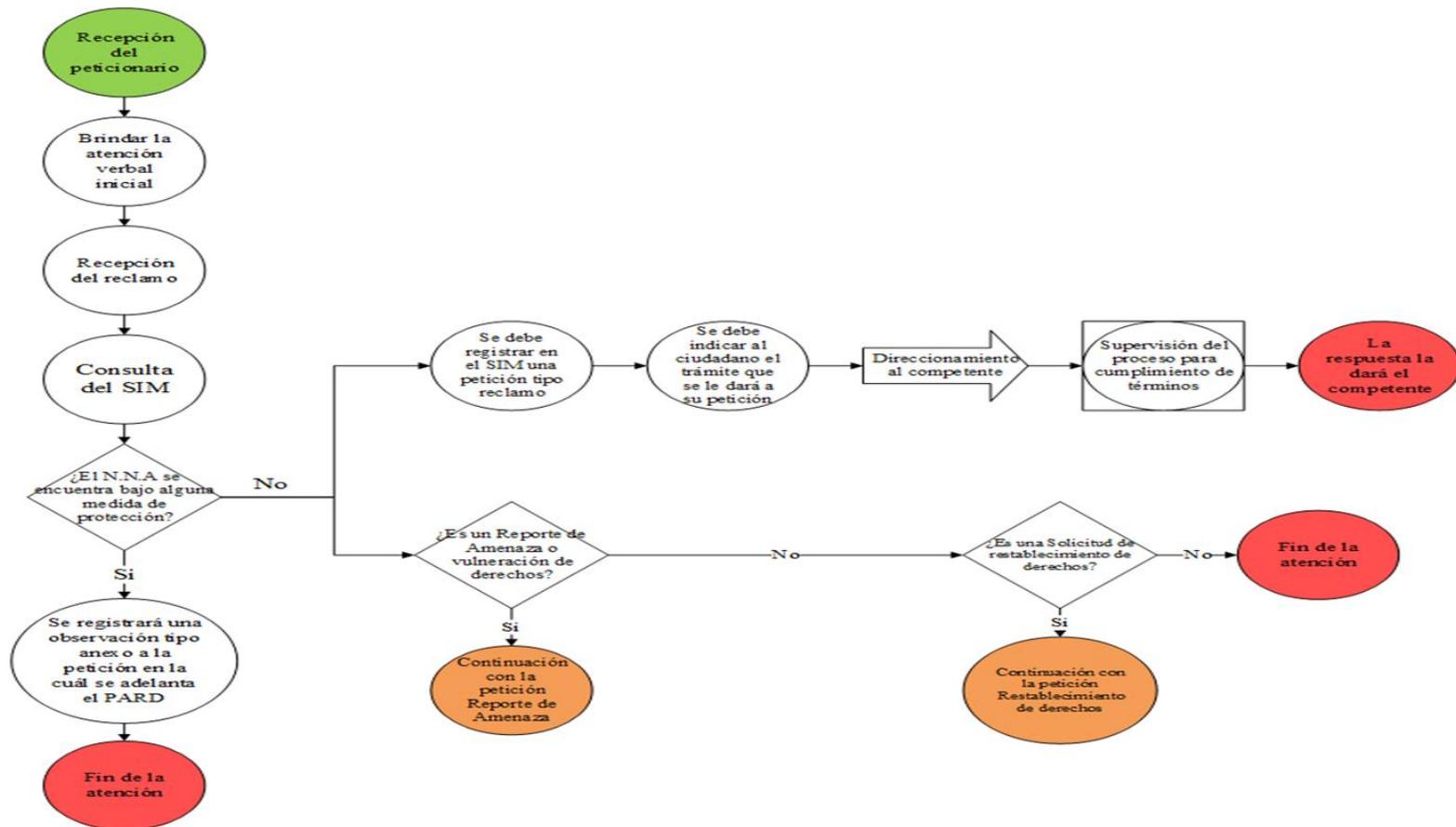
El servidor o exservidor público omitió o excedió las atribuciones o facultades que tiene o lo que está autorizado a hacer, y como consecuencia de este actuar, podría estar incurso en un delito contra la administración pública, lo cual debe ser validado con la línea anticorrupción, para determinar el direccionamiento.

Se presentaron actos esporádicos de violencia contra superiores, subalternos, compañeros de trabajo y demás servidores públicos o se injurian o calumnian.

El servidor público daña o extravía bienes de la entidad como elementos de tecnología asignados, expedientes, documentos o información digital y demás bienes muebles por falta de cuidado o debida custodia (ICBF, 2019, p60).

### 6.1.5 Derecho de petición reclamo.

Figura 6 Flujograma Petición Reclamo

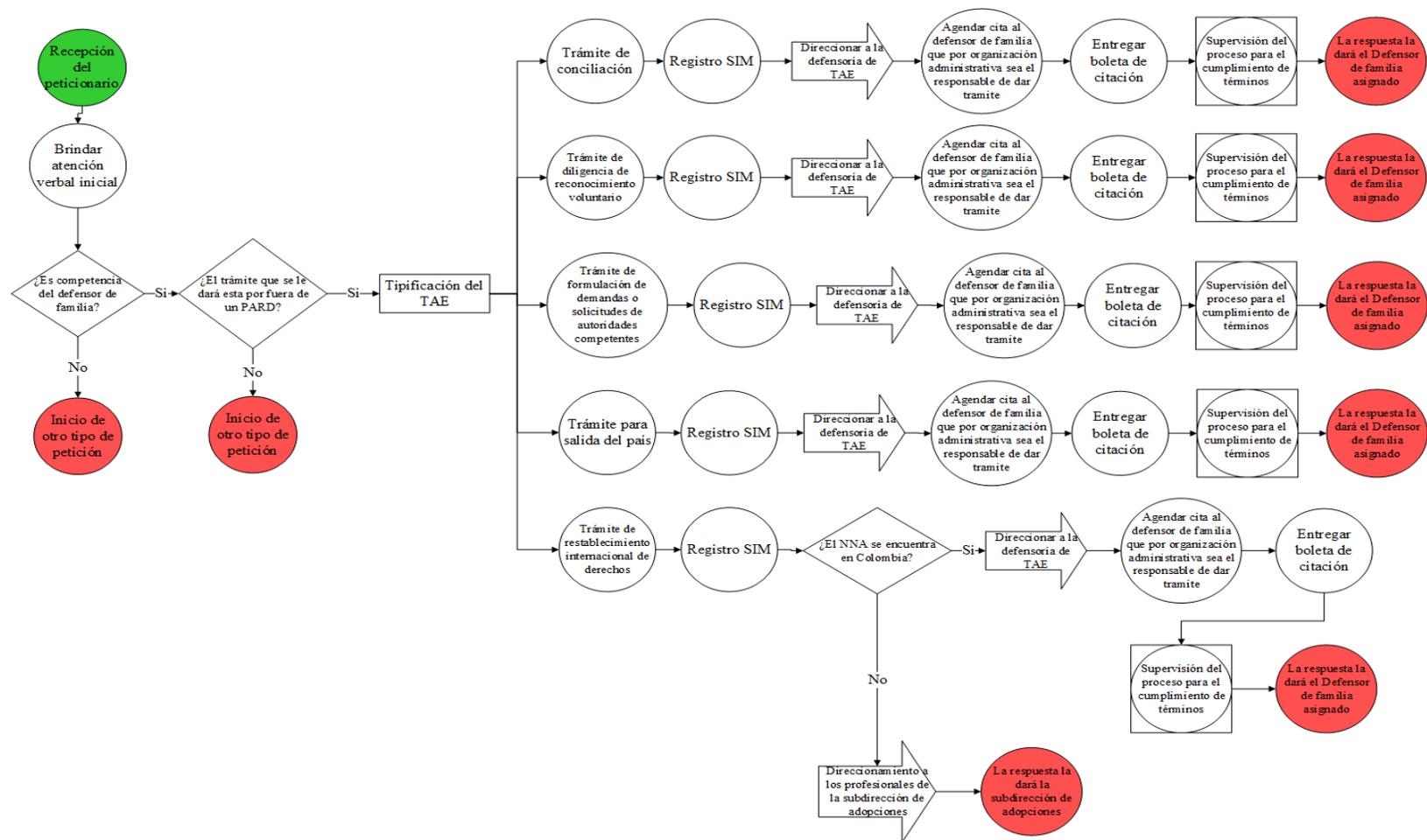


Fuente: Elaborado por los autores.

En este tipo de petición, el usuario da a conocer la suspensión injustificada o la prestación deficiente de cualquiera de los programas y servicios a cargo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (ICBF, 2019).

### 6.1.6 Trámite de atención extraprocésal.

Figura 7 Flujoograma TAE



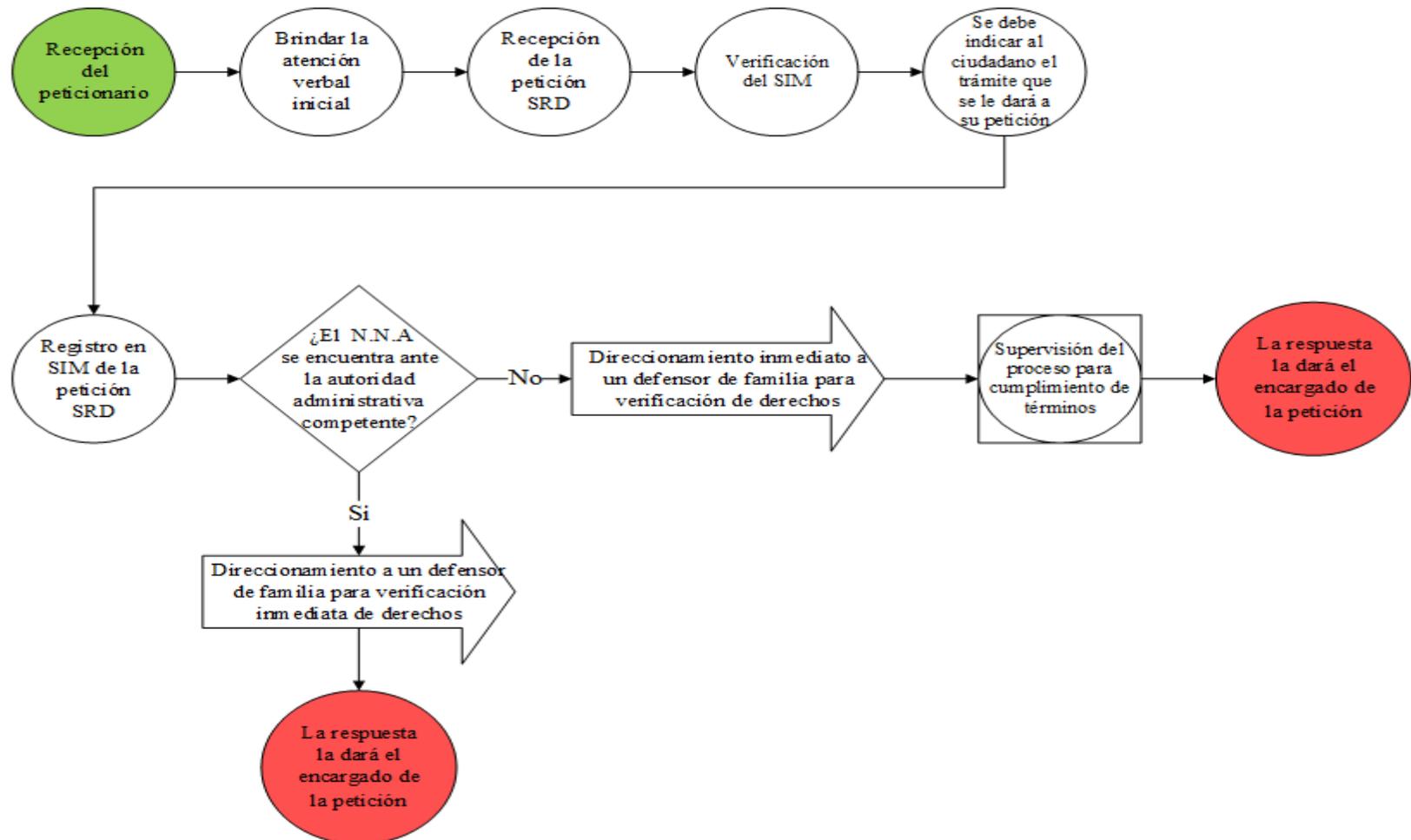
Fuente: Elaborado por los autores.

En este tipo de petición se realizan varios trámites que son competencia de un defensor de familia y estos se deben efectuar por fuera de un proceso administrativo de restablecimiento de derechos (PARD), por lo que deben ser dos preguntas filtro que debe considerar el responsable de Servicios y atención para encaminar la petición de acuerdo con lo que requiere el ciudadano.

Los trámites correspondientes a este tipo de petición son los que se especifican en el flujo de proceso que deberán surtir una respuesta inmediata al ciudadano mediante la entrega de la boleta de citación.

6.1.7 Solicitud de restablecimiento de derechos.

Figura 8 Flujoograma SRD



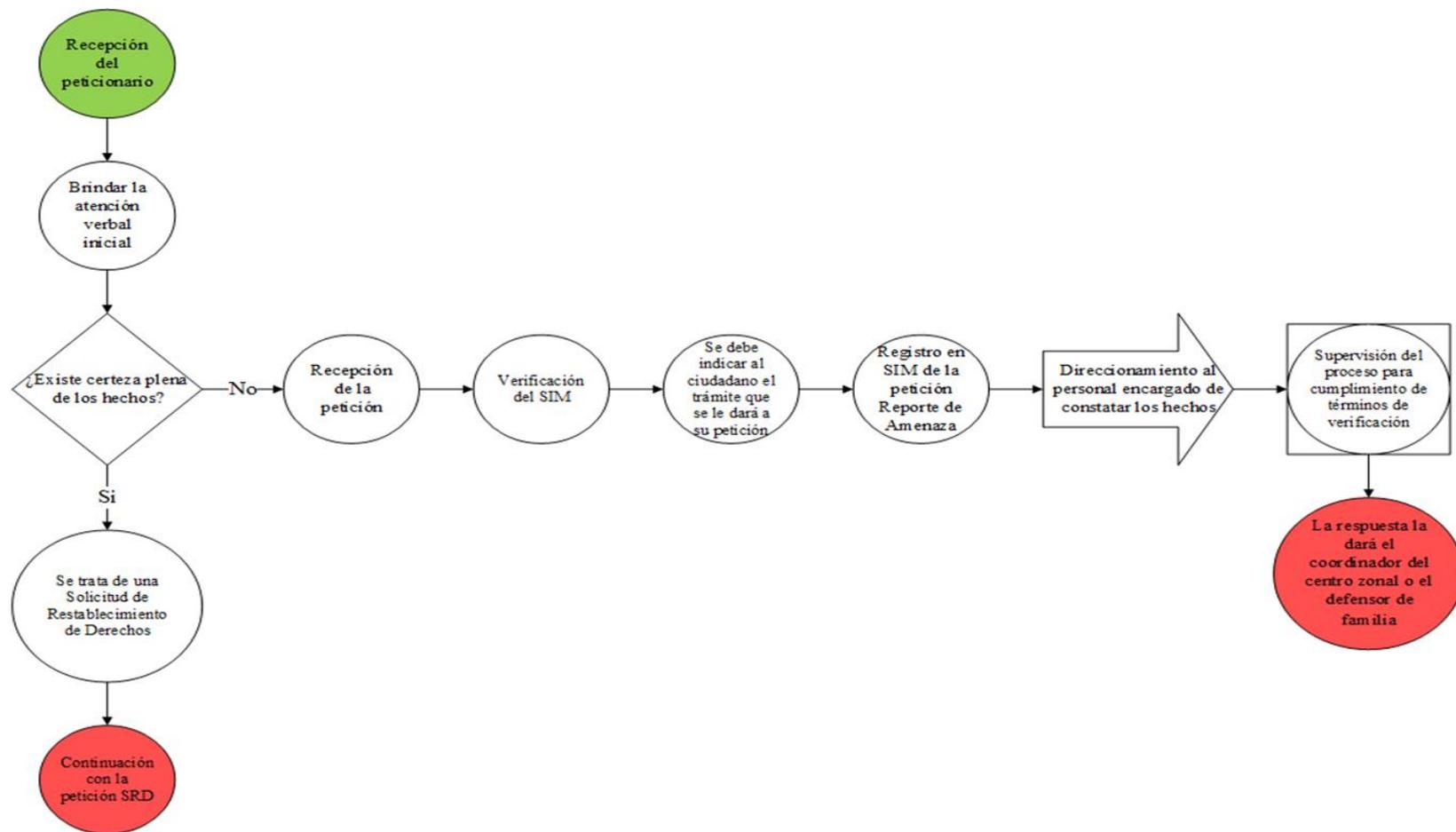
Fuente: Elaborado por los autores.

Son las peticiones que se relacionan con situaciones en las que se presume una vulneración en los derechos de los niños, niñas o adolescentes, las cuales son situaciones puestas en conocimiento de ICBF y se presentan cuando:

- Una entidad del Sistema Nacional de Bienestar Familiar reporte que ha detectado en el ejercicio de sus funciones, una situación de maltrato físico y/o psicológico, violencia sexual, abandono, trabajo infantil u otra que amenace o vulnere los derechos de los niños, las niñas y adolescentes.
- En aquellos casos en los que el mismo niño, niña, adolescente solicita protección de sus derechos por una presunta amenaza o vulneración.
- Cuando se informe una situación enmarcada como Violencia Sexual.
- Cuando los padres o representantes legales del niño, niña o adolescente den a conocer la situación, siempre y cuando brinden la información completa de la ubicación del menor de edad. (ICBF, 2019, p65)

6.1.8 Reporte de amenaza o vulneración de derechos.

Figura 9 Flujoograma Reporte de Amenaza o Vulneración de derechos



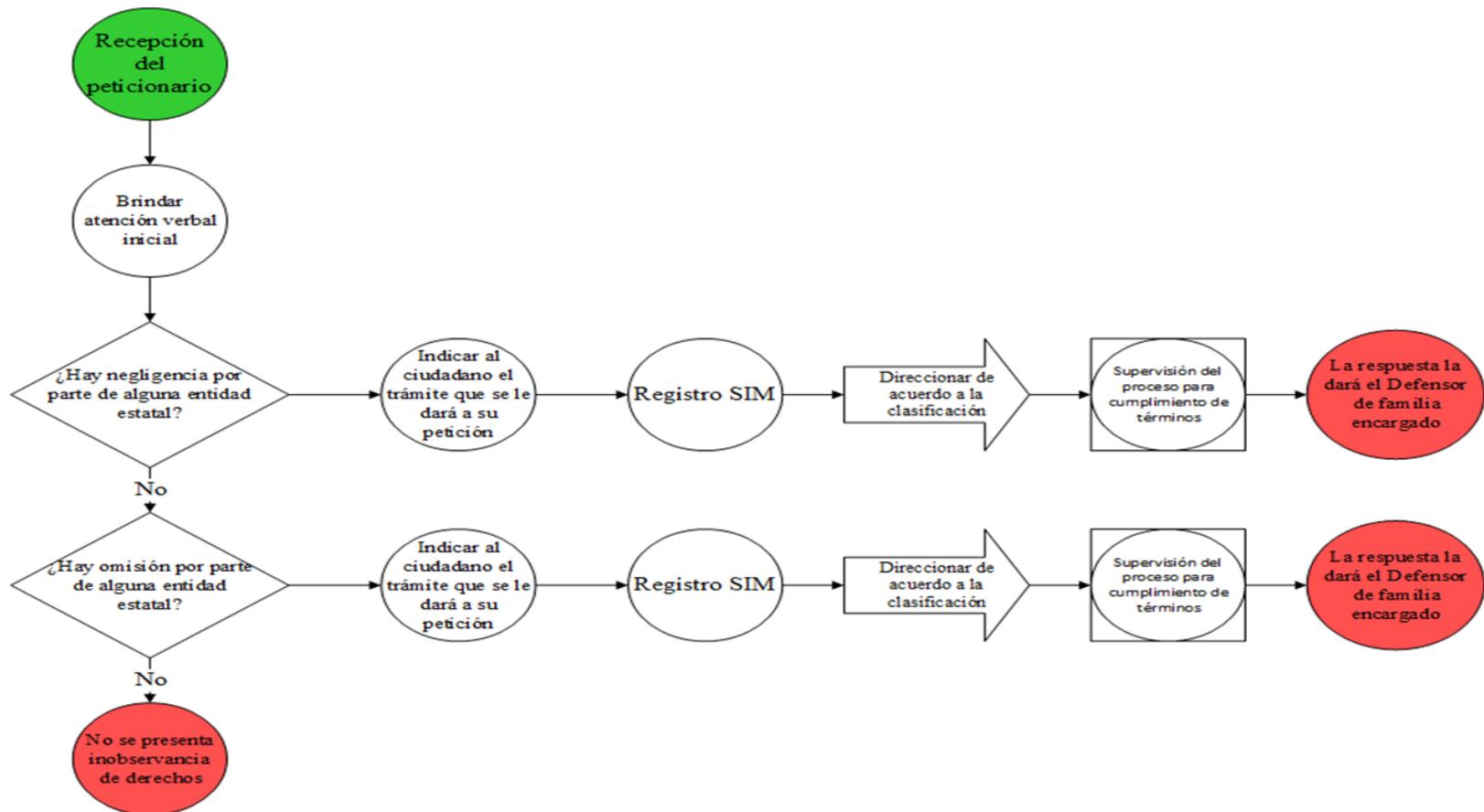
Fuente: Elaborado por los autores.

Se da cuando el peticionario tiene contacto directo con el niño, niña o adolescente en su entorno familiar.

El centro zonal Facatativá debe garantizar que existe un personal dispuesto únicamente para constatar esta denuncia, a su vez el ICBF debe asumir el transporte que sean necesario para que los colaboradores puedan realizar la verificación sin ningún inconveniente

### 6.1.9 Inobservancia de derechos.

Figura 10 Flujoograma Inobservancia de derechos



Fuente: Elaborado por los autores.

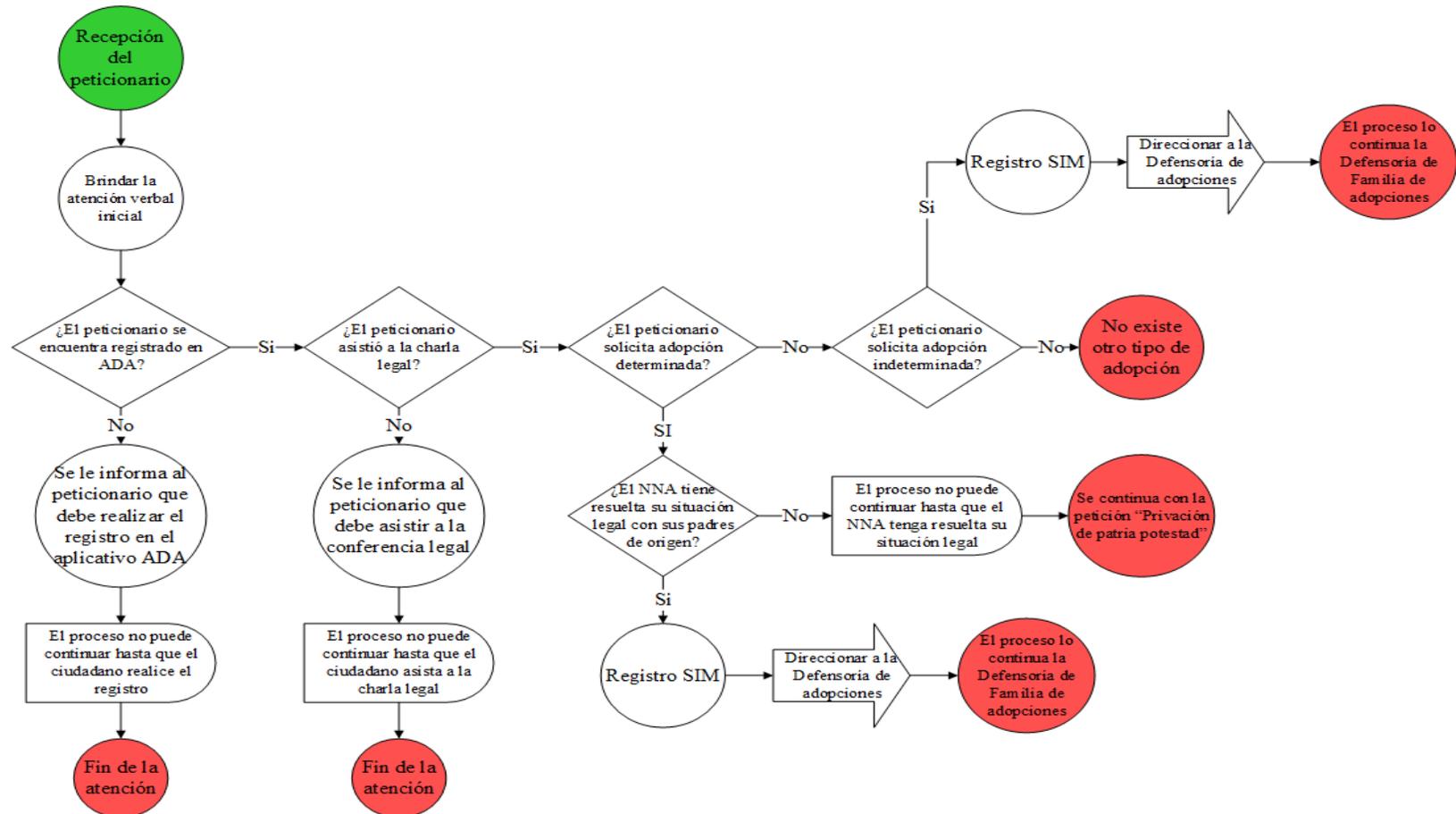
La definición técnica de esta petición hecha por el ICBF (2019) es la siguiente:

Este tipo de petición, permite el registro del incumplimiento, omisión o negación de acceso a un servicio, política, programa o acción o de las obligaciones o competencias ineludibles que tienen las autoridades administrativas, judiciales, tradicionales, nacionales o extranjeras, los actores del Sistema Nacional de Discapacidad, los actores del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, los entes territoriales o cualquier otra entidad estatal de garantizar, permitir o procurar la protección integral y el ejercicio pleno de los derechos de los niños, las niñas o adolescentes nacionales y extranjeros, que se encuentren en el territorio colombiano, o nacionales que se encuentren fuera de él. (p. 69)

En este caso el responsable de Servicio y atención debe direccionar la petición de acuerdo con su contenido y clasificación para que sea remitida al defensor de familia responsable de atender el caso y emitir la respuesta.

### 6.1.10 Trámite de adopción.

Figura 11 Flujoograma Trámite de adopción



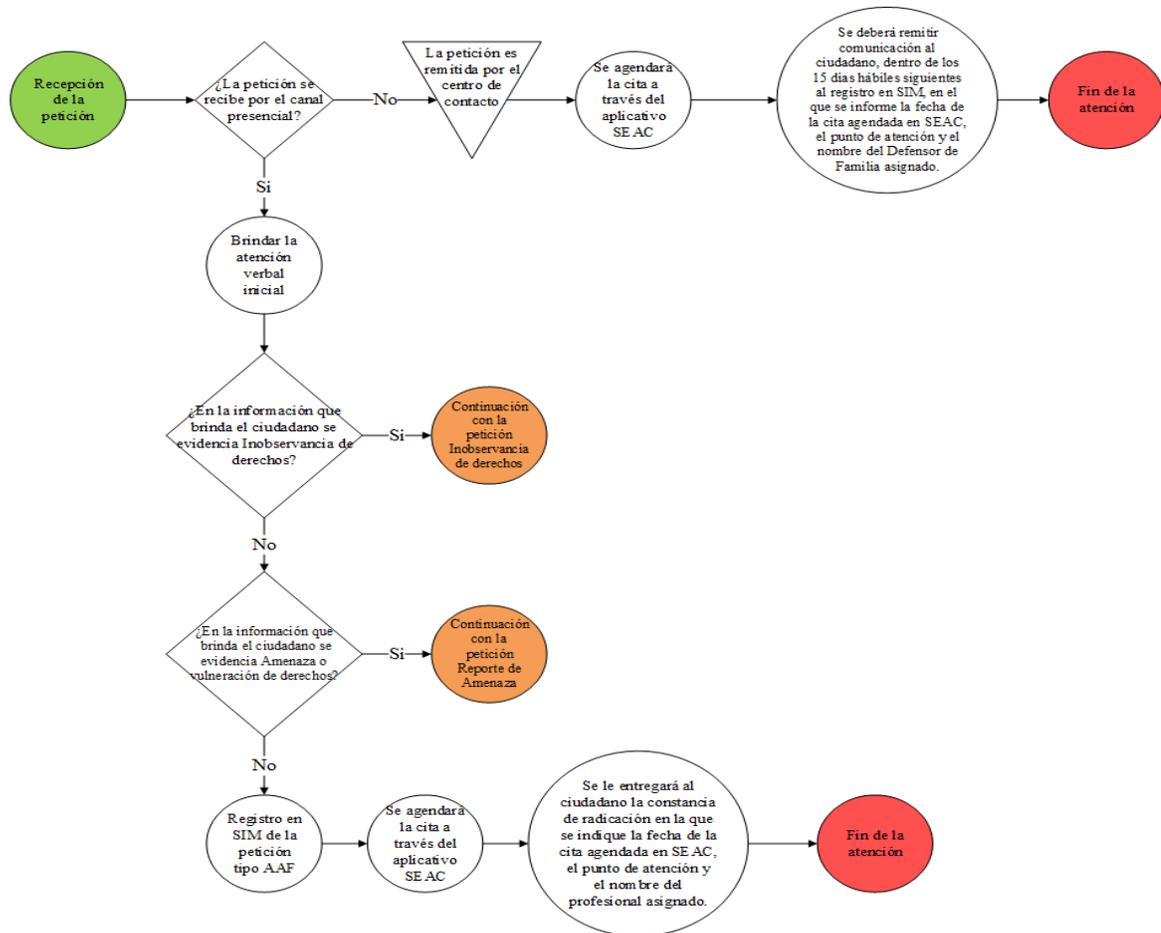
Fuente: Elaborado por los autores.

Es la solicitud mediante la cual se registra la información de los ciudadanos interesados un adelantar un proceso de adopción, para esto existen dos tipos de petición:

- Adopción indeterminada: Es la solicitud que realiza un ciudadano ya sea colombiano o extranjero para la adopción de un niño, niña o adolescente con el cual no se tiene ningún tipo de vínculo, siempre y cuando este sea adoptable.
- Adopción determinada: El peticionario tiene algún tipo de relación, vínculo o parentesco con el niño, niña o adolescente.

### 6.1.11 Asistencia y asesoría a la familia.

Figura 12 Flujoograma AAF



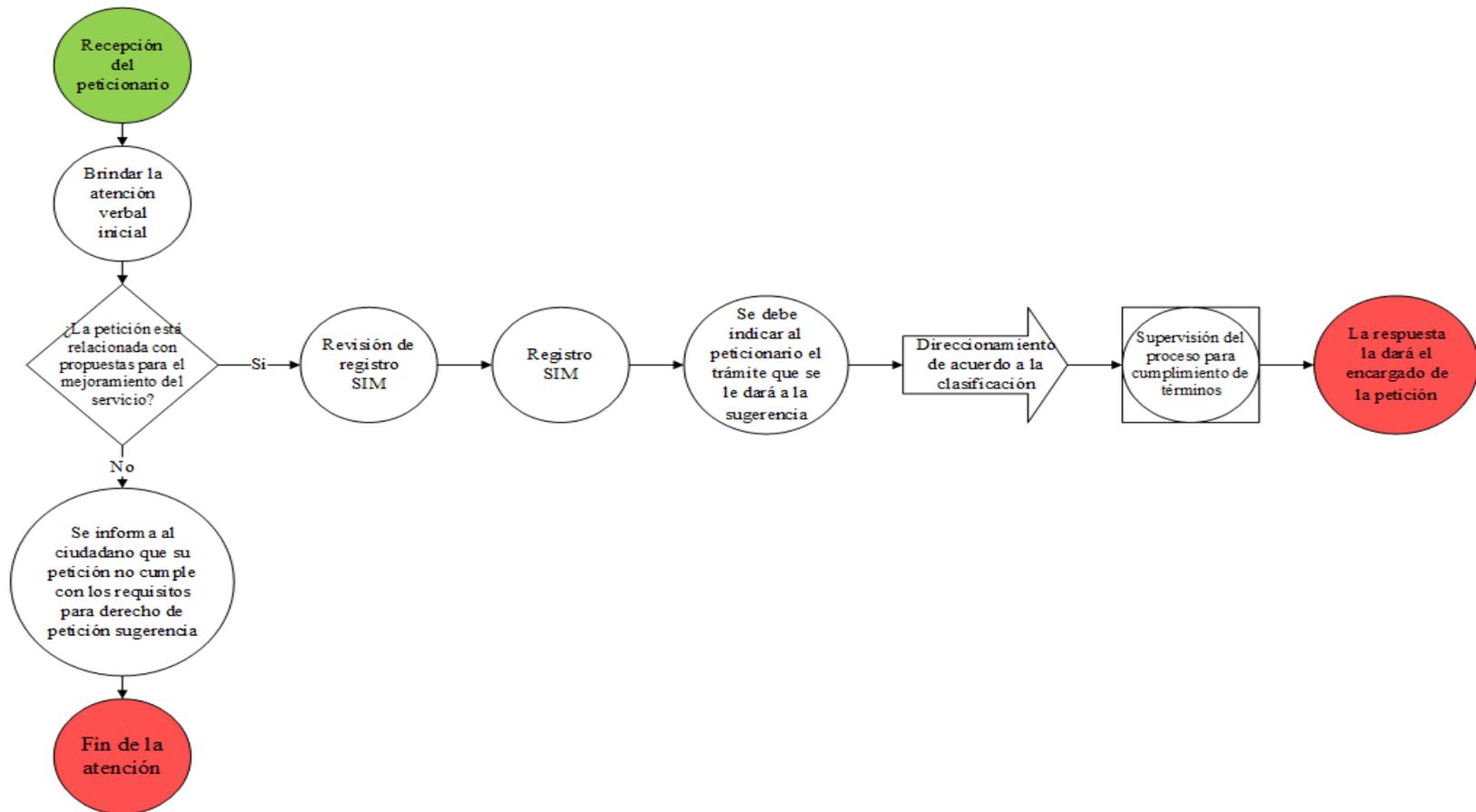
Fuente: Elaborado por los autores.

En este tipo de petición el responsable de Servicio y Atención debe utilizar el aplicativo tecnológico Sistema de Asignación de Citas (SEAC), de la información brindada por el ciudadano, el responsable debe descartar inobservancia, amenaza o vulneración de derechos para la continuación del proceso de asignación. El ICBF establece:

El servicio de Asistencia y Asesoría a la Familia es una intervención psicosocial que brinda el ICBF a familias que presentan dificultades de convivencia, asociadas con transiciones vitales de la unidad familiar o de alguno de sus integrantes o producidas por eventos inesperados que afectan su estructura y sus relaciones. (p.68)

### 6.1.12 Derecho de petición sugerencia.

Figura 13 Flujograma Petición Sugerencia

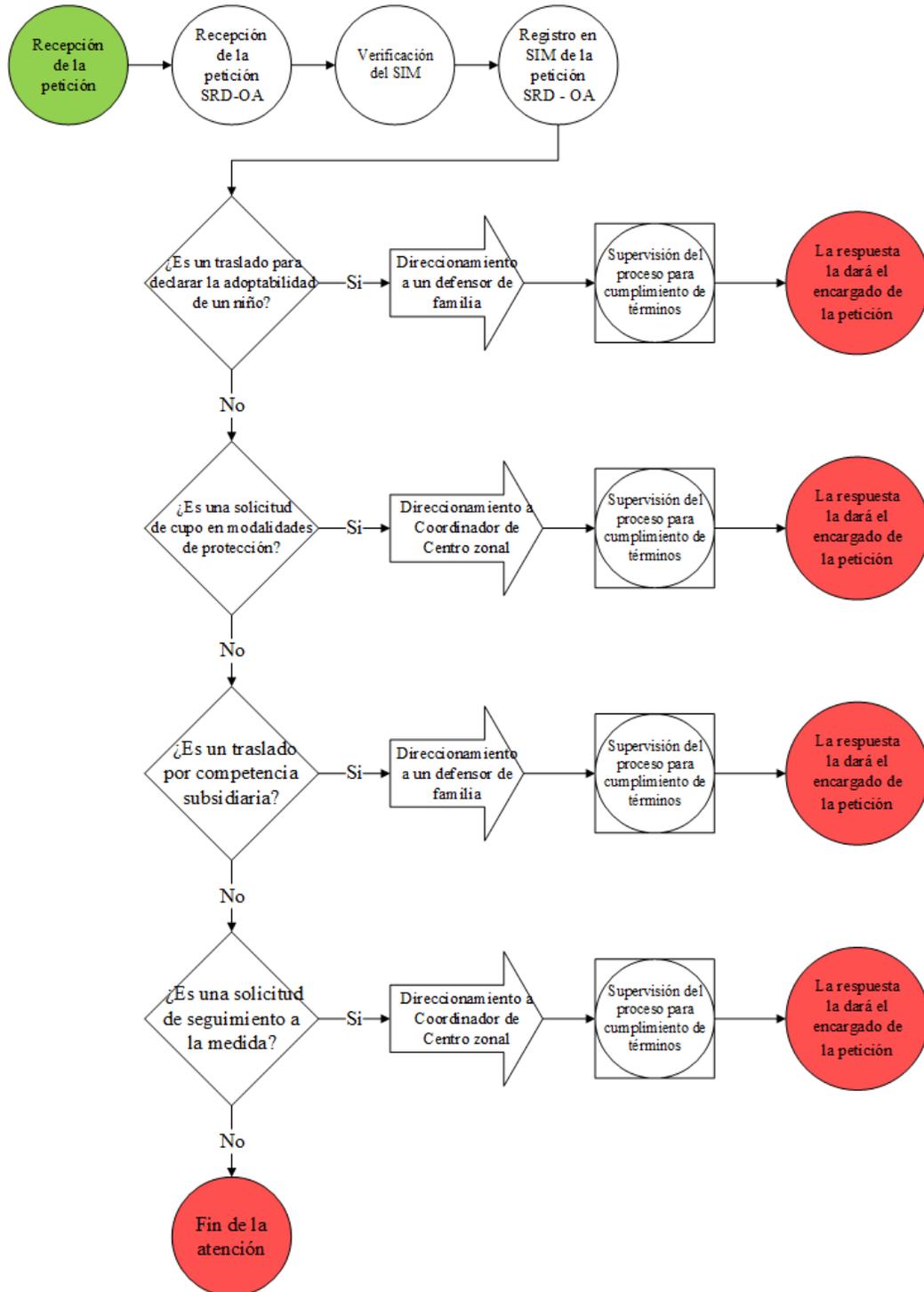


Fuente: Elaborado por los autores.

Solo se podrán presentar este tipo de peticiones cuando esta sea únicamente para dar propuestas de mejoramiento en cuanto los servicios ofrecidos por el ICBF o sus colaboradores.

6.1.13 Solicitud de restablecimiento de derechos otras autoridades.

Figura 14 Flujoograma SRD\_OA



Fuente: Elaborado por los autores.

Esta esta petición se reciben las solicitudes de restablecimiento de derechos provenientes de otras autoridades, se pueden presentar en las siguientes situaciones:

- Traslados para la Declaratoria de Adoptabilidad.
- Traslados por competencia subsidiaria.
- Solicitud Cupo modalidades protección.
- Solicitudes de seguimiento a la medida.

## 7 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA CANTIDAD DE LAS PETICIONES 2015 – 2019

Con el fin de examinar el comportamiento de las peticiones en el transcurso de los últimos cinco años y correlacionar estos datos más adelante con los tiempos que se utiliza en cada una, a fin de obtener el tiempo utilizado en un periodo determinado, se realizó la clasificación de los datos históricos de la cantidad de peticiones atendidas en cada año como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2 Histórico peticiones

	2015	2016	2017	2018	2019	<b>TOTAL</b>	2020 Ene-Jun
DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN	200	516	621	1997	2035	<b>5369</b>	479
DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN CON TRÁMITE	1266	897	843	1034	1537	<b>5577</b>	618
DERECHO DE PETICIÓN ATENCIÓN POR CICLOS DE VIDA Y NUTRICIÓN	1	15	16	26	61	<b>119</b>	44
DERECHO DE PETICIÓN QUEJA	14	19	36	45	27	<b>141</b>	12
DERECHO DE PETICIÓN RECLAMO	37	74	67	80	80	<b>338</b>	33
DERECHO DE PETICIÓN SUGERENCIA	0	3	6	3	4	<b>16</b>	0
TIPO DE PETICIÓN TRÁMITE DE ATENCIÓN EXTRAPROCESAL	742	939	1140	1069	1384	<b>5274</b>	381
TIPO DE PETICIÓN SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS	344	492	1165	1403	1333	<b>4737</b>	555
TIPO DE PETICIÓN REPORTE DE AMENAZA O VULNERACION DE DERECHOS	536	658	790	807	679	<b>3470</b>	385
TIPO DE PETICIÓN INOBSERVANCIA DE DERECHOS	0	0	0	0	14	<b>14</b>	6
TIPO DE PETICIÓN TRÁMITE DE ADOPCIÓN	5	6	10	10	14	<b>45</b>	1
TIPO DE PETICIÓN ASISTENCIA Y ASESORÍA A LA FAMILIA	230	138	18	12	159	<b>557</b>	64
TIPO DE PETICIÓN SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS – OTRAS AUTORIDADES (SRD_OA)	0	20	96	145	256	<b>517</b>	123

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Estos datos fueron suministrados por la profesional que ocupa el cargo de líder SIM Servicios y Atención y obtenidos del registro estadístico que se lleva en el aplicativo SIM, en el cual se lleva el registro de todas las peticiones recibidas en el centro zonal.

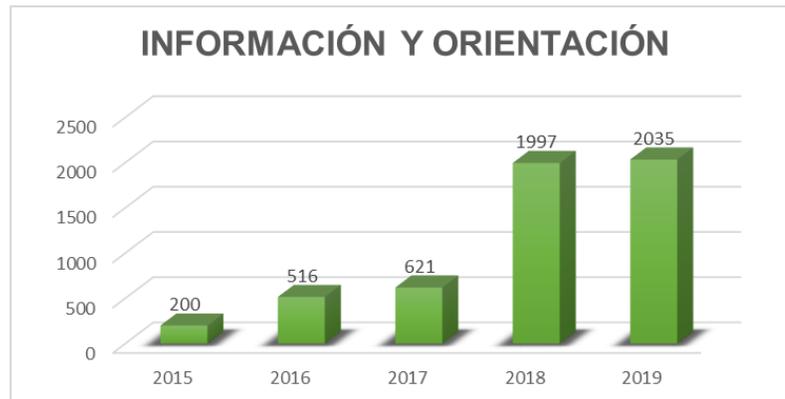
## 7.1 DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN.

Tabla 3 Histórico IO

<b>INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN</b>	
<b>AÑO</b>	<b># PETICIONES</b>
2015	200
2016	516
2017	621
2018	1997
2019	2035
<b>TOTAL</b>	<b>5369</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 15 Gráfica histórico Información y orientación



Fuente: Elaborado por los autores.

De acuerdo con los datos históricos del servicio de atención en los últimos cinco años, el Derecho de petición información y orientación evidencia un crecimiento de 1376 peticiones en el año 2018 con respecto al 2017 mostrando un gran aumento en la cantidad de las mismas en solo un periodo, siendo este un incremento del

321,5% lo que indica una mayor afluencia de público realizando este tipo de solicitud, esto genero un mayor tiempo de espera en sala para la personas y una disminución en la calidad del servicio debido a que el tiempo disponible sigue siendo el mismo.

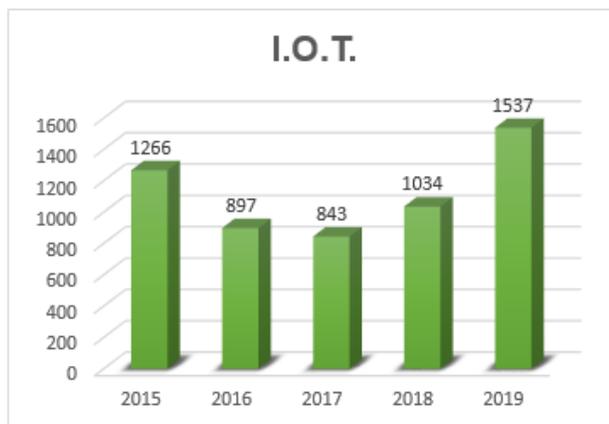
## 7.2 DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN CON TRÁMITE.

Tabla 4 Histórico IOT

<b>INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN CON TRÁMITE</b>	
<b>AÑO</b>	<b># PETICIONES</b>
2015	1266
2016	897
2017	843
2018	1034
2019	1537
<b>TOTAL</b>	<b>5577</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 16 Gráfica histórico IOT



Fuente: Elaborado por los autores.

Como muestra la gráfica el Derecho de petición información y orientación con trámite presento 1537 solicitudes en el 2019, a su vez nos muestra un aumento progresivo en los últimos tres años. Como se muestra en la tabla 14 (Histórico

peticiones) en el periodo de enero a junio del año 2020 se han registrado 618 peticiones de este tipo siendo esta una cifra elevada a pesar de la emergencia sanitaria por COVID-19 declarada por el gobierno nacional y la suspensión de atención presencial en el ICBF. Es decir que estas peticiones se realizaron de manera digital.

### 7.3 DERECHO DE PETICIÓN ATENCIÓN POR CICLOS DE VIDA

Tabla 5 Histórico ACVN

<b>DERECHO DE PETICIÓN ATENCIÓN POR CICLOS DE VIDA</b>	
<b>AÑO</b>	<b># PETICIONES</b>
2015	1
2016	15
2017	16
2018	26
2019	61
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 17 Gráfica histórico ACVN



Fuente: Elaborado por los autores.

En el año 2019 se registraron 61 peticiones de este tipo aumentado en un 234% con respecto al año inmediatamente anterior en el cual se registraron 26 solicitudes de Derecho de petición atención por ciclos de vida y nutrición, y para el año 2020

(véase Tabla 14) se han realizado la misma cantidad que en el 2019 reflejando así que, aunque se han presentado restricciones por la pandemia del COVID-19 la cantidad total del año en curso será superior a la del año pasado.

#### 7.4 DERECHO DE PETICIÓN QUEJA

Tabla 6 Histórico Queja

<b>QUEJA</b>	
<b>AÑO</b>	<b># PETICION</b>
2015	14
2016	19
2017	36
2018	45
2019	27
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 18 Gráfica histórico Queja



Fuente: Elaborado por los autores.

Según el gráfico el año con mayor cantidad de quejas recibidas es 2018, en el año 2019 esta cifra se redujo a 27 peticiones entre las cuales 9 son por concepto de maltrato al ciudadano en el servicio de atención y 2 por concepto de demoras en la atención.

## 7.5 DERECHO DE PETICIÓN RECLAMO.

Tabla 7 Histórico Reclamo

DERECHO DE PETICIÓN RECLAMO	
AÑO	# PETICION
2015	37
2016	74
2017	67
2018	80
2019	80
<b>TOTAL</b>	<b>338</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 19 Gráfica histórico Reclamo



Fuente: Elaborado por los autores.

En los últimos dos años se han registrado igual cantidad de reclamos, lo que suman 160 peticiones durante estos dos periodos de las cuales 22 son dirigidas al servicio de atención al ciudadano donde el principal motivo es el incumplimiento en la calidad del producto o servicio.

## 7.6 DERECHO DE PETICIÓN SUGERENCIA.

Tabla 8 Histórico Sugerencia

DERECHO DE PETICIÓN SUGERENCIA	
AÑO	# PETICION
2015	0
2016	3
2017	6
2018	3
2019	4
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 20 Gráfica histórico Sugerencia



Fuente: Elaborado por los autores.

El comportamiento de este tipo de petición en relación con las demás es muy bajo, sin embargo, el 18, 75% de las sugerencias fueron dirigidas al servicio de atención al ciudadano y un 44% fueron por motivo de felicitación y agradecimientos los servicios prestados por el ICBF.

## 7.7 TRÁMITE DE ATENCIÓN EXTRAPROCESAL.

Tabla 9 Histórico TAE

TRAMITE DE ATENCIÓN EXTRAPROCESAL	
AÑO	# PETICIONES
2015	742
2016	939
2017	1140
2018	1069
2019	1384
<b>TOTAL</b>	<b>5274</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 21 Gráfica histórico TAE



Fuente: Elaborado por los autores.

El trámite de atención extraprocésal está entre los tres procesos que ocupan mayor parte del tiempo disponible de atención al ciudadano puesto que es mayor la afluencia que tiene este proceso, en el año 2019 se presentaron 315 peticiones más con respecto a las registradas en 2018, presentando el mayor incremento en los últimos cinco años.

## 7.8 SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS (SRD).

Tabla 10 Histórico SRD

<b>SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS</b>	
<b>AÑO</b>	<b># PETICIONES</b>
2015	334
2016	492
2017	1165
2018	1403
2019	1333
<b>TOTAL</b>	<b>4727</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 22 Gráfica histórico SRD



Fuente: Elaborado por los autores.

Las SRD presentaron un gran cambio en la cantidad de solicitudes entre el año 2016 y 2017 incrementando de 492 a 1165 respectivamente, en los últimos dos años las SRD se mantienen constantes registrando 1403 en 2018 y 1333 en el año 2019 es decir que presentó un decrecimiento del 4,98% entre estos dos periodos.

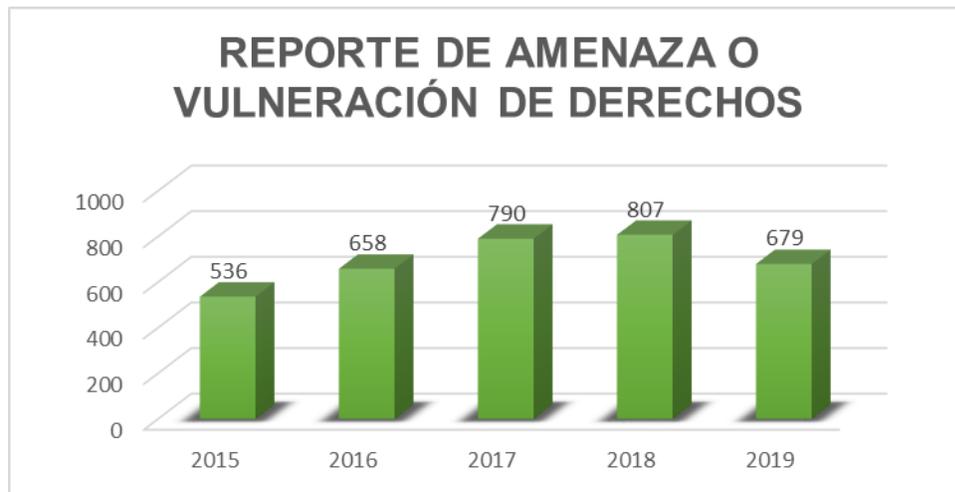
## 7.9 REPORTE DE AMENAZA O VULNERACIÓN DE DERECHOS

Tabla 11 Histórico Reporte de Amenaza

<b>REPORTE DE AMENAZA O VULNERACIÓN DE DERECHOS</b>	
<b>AÑO</b>	<b># PETICIONES</b>
2015	536
2016	658
2017	790
2018	807
2019	679
<b>TOTAL</b>	<b>3470</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 23 Gráfica histórico Reporte de Amenaza



Fuente: Elaborado por los autores.

Entre el año 2015 y 2018 esta petición tuvo un crecimiento constante, fue así como la cantidad más alta de este tipo de petición se presentó en el año 2018 con un total de 807, para el año 2019 este número se redujo a 679 presentando un decrecimiento del 15,9%.

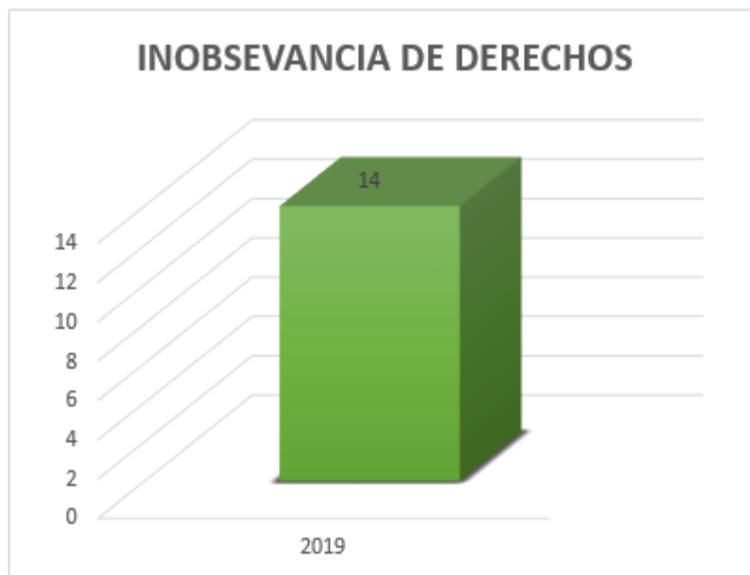
## 7.10 INOBSERVANCIA DE DERECHOS

Tabla 12 Histórico Inobservancia

INOBSERVANCIA DERECHOS	
AÑO	# PETICION
2019	14

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 24 Gráfica histórico Inobservancia de derechos



Fuente: Elaborado por los autores.

Este tipo de petición fue creada en el 2018 para dar cumplimiento a la ley 1878 del mismo año, por lo cual solo se tiene el dato del 2019 donde se registraron 14 solicitudes referentes a inobservancia de derechos.

## 7.11 TRÁMITE DE ADOPCIÓN

Tabla 13 Histórico Trámite de adopción

TRÁMITE DE ADOPCIÓN	
AÑO	# PETICIONES
2015	5
2016	6
2017	10
2018	10
2019	10
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 25 Gráfica histórico Trámite de adopción



Fuente: Elaborado por los autores.

La cantidad de peticiones recibidas para este proceso son bajas si se compara con los otros tipos, desde el año 2015 a 2019 el total es de 45, y tuvo un comportamiento constante sin ningún cambio en los últimos tres años. sin embargo, en el análisis correspondiente al tipo de petición información y orientación con trámite se encontraron varias peticiones con motivos pertenecientes al trámite de adopciones.

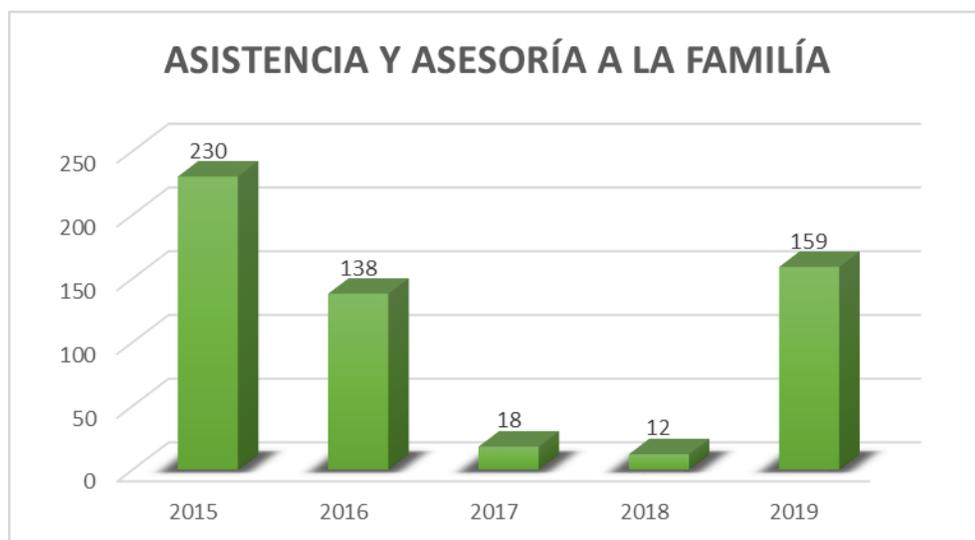
## 7.12 ASISTENCIA Y ASESORÍA A LA FAMILIA

Tabla 14 Histórico AAF

<b>ASISTENCIA Y ASESORÍA A LA FAMILIA</b>	
<b>AÑO</b>	<b># PETICIONES</b>
2015	230
2016	138
2017	18
2018	12
2019	159
<b>TOTAL</b>	<b>557</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 26 Gráfica histórico AAF



Fuente: Elaborado por los autores.

Según los datos históricos de las peticiones, la AAF presentó un crecimiento negativo desde el año 2015 con 230 peticiones hasta el 2018 reduciendo la cifra hasta un total de 12 peticiones, sin embargo, en el año 2019 esta cifra aumento a 159, es decir que tuvo un crecimiento del 1225% con relación al 2018.

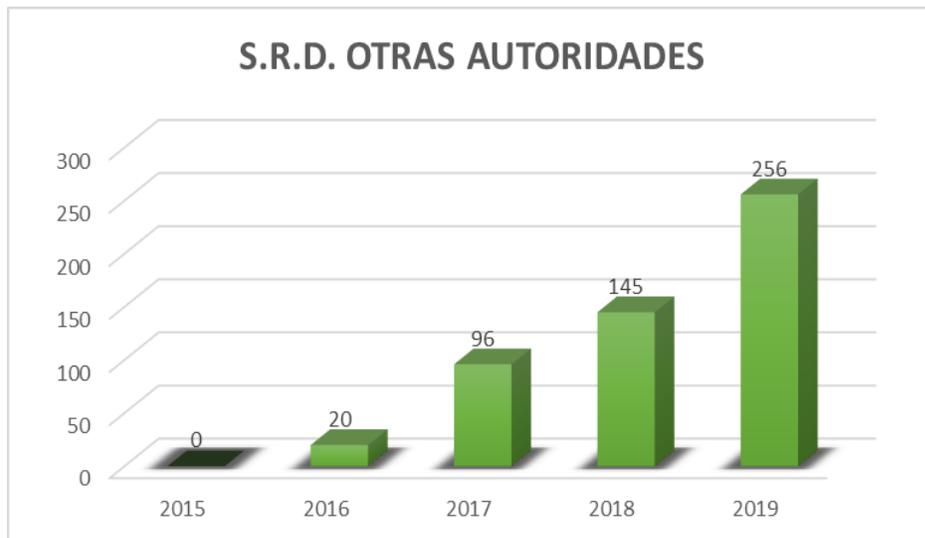
### 7.13 SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS OTRAS AUTORIDADES.

Tabla 15 Histórico SRD\_OA

<b>SRD_OTRAS AUTORIDADES</b>	
<b>AÑO</b>	<b># PETICIONES</b>
2015	0
2016	20
2017	96
2018	145
2019	256
<b>TOTAL</b>	<b>517</b>

Fuente: Elaborado por los autores, información suministrada por ICBF.

Figura 27 Gráfica histórico SRD\_OA



Fuente: Elaborado por los autores.

En el año 2016 se presentaron las primeras 20 solicitudes de SRD-OA, sin embargo, durante los siguientes tres periodos esta cifra en aumento registrando una cantidad 96, 145 y 256 respectivamente, para el año 2019 la tasa de crecimiento correspondió al 76,5% el crecimiento a su vez la gráfica nos muestra una tendencia al incremento de dichas peticiones.

## 8 ESTABLECIMIENTO DEL TIEMPO UTILIZADO PARA CADA PETICIÓN

Debido a la contingencia sanitaria en el país por el Covid-19, el Gobierno Nacional decretó cuarentena obligatoria del 24 de marzo al 31 de agosto del 2020 para evitar la propagación del virus, razón por la cual el ICBF tomó la decisión de congelar la atención presencial a los usuarios, este hecho estableció una barrera a la investigación, ya que imposibilitó la toma del tiempo real empleado para el cumplimiento de cada petición mediante la observación y registro de datos. Razón por la cual el levantamiento de los tiempos de las peticiones se hizo mediante entrevista con cada una de las tres profesionales del servicio de atención, quienes estimaron el tiempo que tarda una petición según su clasificación, posteriormente fue necesario hacer promedios estadísticos entre los tiempos estimados de las tres funcionarias a fin de obtener un tiempo promedio estimado.

Tabla 16 Tiempo estimado IO

<b>DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)	TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)	TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	2	1	0,5
	Perfilamiento del diálogo	2	4	5
	Recepción de derecho de petición IO	1	3	3
Verificación de situaciones clave	Determinar si la petición requiere trámite	1	0,5	1
Plataformas y aplicativos	Revisión del SIM	1	1	2
	Registro SIM	1,5	2	1
	Cierre de la petición	0,25	1	0,5
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación	0,25	0,25	2
Gestión de respuesta	Respuesta de fondo al peticionario	2	2	2
	Impresión de radicado	2	2	2
<b>TIEMPO TOTAL ESTIMADO</b>		<b>13</b>	<b>16,75</b>	<b>19</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>16,25</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

El 1 de septiembre de 2020 el ICBF activó la reapertura de la atención presencial a los usuarios mediante el memorando 122483 del 28 de agosto de 2020 “Por el cual se dan las especificaciones del retorno gradual y progresivo de los servidores públicos y contratistas a las actividades laborales y de prestación de servicios de manera presencial”. Sin embargo, el servicio de atención tuvo una restricción de las peticiones que se podían realizar por el canal presencial, únicamente se puede recibir las peticiones de tipo información y orientación, IOT y SRD.

En los días 17 y 21 de septiembre mediante el permiso directo de la Coordinadora del centro zonal, fue posible el ingreso para la toma de algunos tiempos de las peticiones activas mediante la observación a fin de medir y constatar los tiempos estimados con los tiempos reales, sin embargo, en el periodo permitido solo fue posible la toma del tiempo de la petición información y orientación con trámite. En la siguiente tabla se puede apreciar el tiempo promedio real que es de 14:27, que en comparación con el estimado se diferencia en menos de 2 minutos, por lo que se considera que los tiempos estimados son muy cercanos a los reales.

Tabla 17 Toma de tiempo petición IO

<b>FECHA</b>	<b>#</b>	<b>PETICION</b>	<b>TIEMPO</b>
17/09/2020	1	INFORMACION Y ORIENTACION	25:05:28
17/09/2020	2	INFORMACION Y ORIENTACION	8:13:48
17/09/2020	3	INFORMACION Y ORIENTACION	9:02:56
17/09/2020	4	INFORMACION Y ORIENTACION	9:56:01
17/09/2020	5	INFORMACION Y ORIENTACION	15:47:00
17/09/2020	6	INFORMACION Y ORIENTACION	14:12:56
17/09/2020	7	INFORMACION Y ORIENTACION	4:45:00
17/09/2020	8	INFORMACION Y ORIENTACION	15:12:00
21/09/2020	9	INFORMACION Y ORIENTACION	15:57:00
21/09/2020	10	INFORMACION Y ORIENTACION	26:23:00
		<b>TIEMPO PROMEDIO</b>	<b>14:27:31</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 18 Tiempo estimado IOT

<b>DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACION CON TRÁMITE</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)	TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)	TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	1	0,5	0,25
	Perfilamiento del dialogo	2	2	3
	Recepción de derecho de petición IOT	3	2	7
	Informar al peticionario sobre la modalidad del trámite	2	2	3
	Indicar al peticionario el número de cuenta bancaria dispuesta por el ICBF	2	1	3
Verificación de situaciones clave	Determinar si la petición requiere trámite	1	0,5	1
	Determinar si el peticionario remitió copia de la consignación bancaria	2	1	2
	Determinar si se requiere información adicional de interés particular o general	1	2	1
Plataformas y aplicativos	Revisión del SIM	1	1	2
	Tipificación del derecho de petición IOT	1	0,25	0,5
	Registro SIM	1	3	2
	Cierre de la petición	N/A	N/A	0,25
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación	1	0,25	0,5
	Remitir copia del recibo al área financiera	3	2	2
	Enviar la solicitud de copias al área encargada	1	0,25	0,5
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Impresión de radicado	2	2	2
	Respuesta inicial al peticionario	1	1	0,5
<b>TOTAL TIEMPO ESTIMADO</b>		<b>25</b>	<b>20,75</b>	<b>30,5</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>25,42</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 19 Tiempo estimado ACVN

<b>DERECHO DE PETICIÓN ATENCIÓN POR CICLOS DE VIDA</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMAD O T1 (MINUTO S)</b>	<b>TIEMPO ESTIMAD O T2 (MINUTO S)</b>	<b>TIEMPO ESTIMAD O T3 (MINUTO S)</b>
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	1	0,5	0,25
	Perfilamiento del dialogo	2	2	3
	Recepción de derecho de petición APCV	3	2	7
	Informar al peticionario sobre el trámite de la petición	2	2	2
	Indicar al peticionario el número de cuenta bancaria dispuesta por el ICBF	1	1	3
Verificación de situaciones clave	Determinar si la petición requiere trámite	1	0,5	3
	Determinar si el peticionario remitió copia de la consignación bancaria	1	1	1
	Determinar si se requiere información adicional de interés particular o general	1	2	2
Plataformas aplicativos y	Revisión del SIM	1	1	1
	Tipificación del derecho de petición APCV	1	0,25	2
	Registro SIM	1	3	0,25
	Cierre de la petición	N/A	N/A	0,25
Asignaciones designaciones y	Direccionar de acuerdo a la clasificación	1	0,25	0,25
	Remitir copia del recibo al área financiera	2	2	2
	Enviar la solicitud de copias al área encargada	0,25	0,25	0,25
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Impresión de radicado	2	2	2
	Respuesta inicial al peticionario	1	1	1
<b>TOTAL TIEMPO ESTIMADO</b>		<b>21,25</b>	<b>20,75</b>	<b>30,25</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>24,08</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 20 Tiempo estimado Reclamo

<b>DERECHO DE PETICIÓN RECLAMO</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)</b>
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	1	0,5	0,25
	Perfilamiento del dialogo	1,5	2	3
	Recepción de derecho de petición Reclamo	2	4	3,5
	Informar al peticionario sobre el trámite de la petición	1	1	1
Verificación de situaciones clave	Determinar si el N.N.A se encuentra bajo medida de protección	0,5	0,5	1
	Determinar si es un reporte de amenaza o vulneración de derechos	0,5	0,5	0,5
	Determinar si es una solicitud de restablecimiento de derechos	0,5	0,5	0,5
Plataformas y aplicativos	Revisión del SIM	1	1	1
	Registro SIM	1	3	1
	Cierre de la petición	N/A	N/A	0,25
	Registro de anexos en procesos existentes	1	1	2
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación de la petición	1	0,25	0,5
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Impresión de radicado	2	2	2
	Respuesta inicial a la petición	1	1	1
<b>TOTAL TIEMPO ESTIMADO</b>		<b>14</b>	<b>17,25</b>	<b>17,5</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>16,25</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 21 Tiempo estimado Sugerencia

<b>DERECHO DE PETICIÓN SUGERENCIA</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)</b>
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	1	0,5	0,25
	Perfilamiento del dialogo	1	2	3
	Recepción de derecho de petición Sugerencia	2	4	4
	Informar al peticionario sobre el trámite de la petición	1	1	2
Verificación de situaciones clave	Determinar si la petición está relacionada con propuestas para el mejoramiento del servicio	1	0,5	1
Plataformas y aplicativos	Revisión del SIM	1	1	1
	Registro SIM	2	3	1
	Cierre de la petición	N/A	N/A	0,25
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación de la petición	1	0,25	0,5
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Impresión de radicado	2	2	2
	Respuesta inicial a la petición	2	1	0,5
<b>TOTAL TIEMPO ESTIMADO</b>		<b>14</b>	<b>15,25</b>	<b>15</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>14,75</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 22 Tiempo estimado Inobservancia

<b>INOBSERVANCIA DE DERECHOS</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)</b>
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	1	0,5	0,25
	Perfilamiento del dialogo	1	5	5
	Indicar al ciudadano el trámite que se le dará a su petición	1	3	3
Verificación de situaciones clave	Determinar si hay omisión	1	0,25	0,5
	Determinar si hay negligencia	1	0,25	0,5
Plataformas y aplicativos	Revisión del SIM	2	1	1
	Registro SIM	2	3	1
	Cierre de la petición	N/A	N/A	0.25
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación	1	0,25	0.5
	Agendar cita con el Defensor de Familia encargado	2	2	2
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Impresión de radicado	2	2	2
	Respuesta inicial a la petición	1	1	1
<b>TIEMPO TOTAL ESTIMADO</b>		<b>15</b>	<b>18,25</b>	<b>16,25</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>16,5</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 23 Tiempo estimado Queja

<b>DERECHO DE PETICIÓN QUEJA</b>			
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)</b>
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	1	0,5
	Perfilamiento del dialogo	1	4
	Identificación de tipo de queja	1	0,5
	Indicar al ciudadano que debe dirigirse a la entidad de la cual hace parte el colaborador	1	1
	Identificar la modalidad de acoso	1	1
	Indicar al peticionario que la queja debe ser interpuesta por el afectado ante el comité de convivencia laboral	1	1
	Informar al contratista que la queja debe ser interpuesta ante la procuraduría general de la nación	1	1
Verificación de situaciones clave	Determinar si es competencia de OCID	1	0,5
	Determinar el canal de comunicación	1	0,5
	Determinar si el colaborador es contratista a o funcionario	1	0,5
	Determinar si la conducta de acoso es persistente y demostrable	0,5	0,5
	Determinar si el acoso se da entre funcionarios públicos	0,5	0,5
	Determinar si se puso en riesgo la vida del NNA	1	0,5
	Determinar si el servidor o exservidor público omitió o excedió las atribuciones de su cargo	1	0,5
	Determinar si se presentaron actos de violencia	0,5	0,5
	Determinar si el servidor público daño o extravió bienes de la entidad	0,5	0,5
Plataformas aplicativos y	Registro SIM	1,5	4
	Registro SIM como derecho de petición IO	1	3
	Registro de motivo de ingreso "inconformidad personal contra colaborador"	1	1
	Registro SIM como IOT-Otras autoridades	1	1

	Registro SIM como derecho de petición RECLAMO	1	1
	Registrar motivo de ingreso "Consultar e informar al ciudadano sobre la Ley 1098 de 2006"	1	1
	Registro claro y detallado de la respuesta en SIM	2	2
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación	1	0,25
	Direccionar al jefe inmediato	1	0,25
	Direccionar al supervisor del contrato	1	0,25
	Direccionar a la OCID	2	0,25
	Realizar traslado por competencia	1	0,25
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Respuesta inicial a la petición	2	2
	Impresión de radicado	2	2
	Respuesta inmediata y efectiva al ciudadano	N/A	N/A
<b>TIEMPO TOTAL ESTIMADO</b>		<b>32,5</b>	<b>31,75</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>32,13</b>	

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 24 Tiempo estimado TAE

<b>TRAMITE DE ATENCIÓN EXTRAPROCESAL</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)</b>
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	1	0,5	0,5
	Perfilamiento del dialogo	2	4	3
	Recepción de derecho de petición TAE	3	4	3
Verificación de situaciones clave	Determinar si la petición es competencia del Defensor de Familia	1	1	1
	Determinar si el trámite esta por fuera de un PARD	1	2	1
	Determinar si el NNA se encuentra en Colombia	1	1	1
Plataformas aplicativos y	Revisión del SIM	1	1	1
	Tipificación del derecho del TAE	1	0,25	2
	Registro SIM	1	3	1
	Cierre de la petición	N/A	N/A	0,25
Asignaciones designaciones y	Direccionar de acuerdo a la clasificación	1	0,25	0,5
	Direccionar a la subdirección de adopciones	2	2	2
	Agendar cita con el Defensor de Familia encargado	3	0,25	0,5
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Entregar boleta de citación y radicado	1	2	1
	Respuesta inicial a la petición	1	1	0,5
<b>TIEMPO TOTAL ESTIMADO</b>		<b>20</b>	<b>22,25</b>	<b>18,25</b>
<b>TIEMPO ESTIMADO</b>		<b>20,17</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 25 Tiempo estimado SRD

<b>PETICIÓN SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS (SRD)</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)</b>
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	2	0,5	0,25
	Perfilamiento del dialogo	1	2	3
	Recepción la Solicitud de restablecimiento de derechos (SRD)	3	5	7
	Informar al peticionario sobre el trámite de la petición	2	2	5
Verificación de situaciones clave	Determinar si el N.N.A se encuentra ante la autoridad administrativa competente	2	0,5	1
Plataformas y aplicativos	Revisión del SIM	2	1	2
	Registro SIM	2	3	3
	Cierre de la petición	N/A	N/A	N/A
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación	1	0,25	0,5
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Impresión de radicado	2	2	2
	Respuesta inicial a la petición	1	1	0,5
<b>TOTAL TIEMPO ESTIMADO</b>		<b>18</b>	<b>17,25</b>	<b>24,25</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>19,83</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 26 Tiempo estimado Reporte de Amenaza

<b>REPORTE DE AMENAZA O VULNERACIÓN DE DERECHOS</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)</b>
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	1	0,5	0,5
	Perfilamiento del dialogo	2	2	3
	Recepción de derecho de petición Reporte de amenaza o vulneración de derechos	2	5	6
	Informar al peticionario sobre el trámite de la petición	1	2	3
Verificación de situaciones clave	Determinar si existe certeza de los hechos expuestos	0,5	0,5	0,5
Plataformas y aplicativos	Revisión del SIM	2	1	3
	Registro SIM	2	3	2
	Cierre de la petición	N/A	N/A	N/A
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación	1	0,25	0,5
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Impresión de radicado	2	2	2
	Respuesta inicial a la petición	1	1	0,5
<b>TOTAL TIEMPO ESTIMADO</b>		<b>14,5</b>	<b>17,25</b>	<b>21</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>17,58</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 27 Tiempo estimado Trámite de adopciones

<b>TRÁMITE DE ADOPCIONES</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)	TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)	TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	1	0,5	0,25
	Perfilamiento del dialogo	2	3	4
	Informar al peticionario que debe registrarse en ADA	2	2	3
	Informar al peticionario que debe asistir a la charla legal	3	2	2
Verificación de situaciones clave	Determinar si el peticionario esta registrado en ADA	1	1	1
	Determinar si el peticionario asistió a la charla legal	1	2	2
	Determinar si es adopción determinada	1	1	1
	Determinar si es adopción indeterminada			
	Determinar si el NNA tiene su situación legal resuelta	3	3	2
Plataformas y aplicativos	Registro SIM	1	2	2
	Cierre de la petición	N/A	N/A	N/A
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación	1	0,25	0,5
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Impresión de radicado	2	2	2
	Respuesta inicial a la petición	1	1	0.5
<b>TIEMPO TOTAL ESTIMADO</b>		<b>19</b>	<b>19,75</b>	<b>19,75</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>19,5</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 28 Tiempo estimado AAF

<b>ASISTENCIA Y ASESORIA A LA FAMILIA (AAF)</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)</b>
Diálogo con el peticionario	Brindar atención verbal inicial	2	0,5	0,25
	Perfilamiento del dialogo	3	2	3
	Recepción de derecho de petición AAF	3	4	4
	Informar al peticionario sobre el trámite de la petición	2	2	4
Verificación de situaciones clave	Determinar si la petición se recibe por el canal presencial	0,25	0,25	0,25
	Determinar si la petición es remitida por el centro de contacto			
	Determinar si en la información que brinda el ciudadano se evidencia Inobservancia de derechos	1	1	1
	Determinar si en la información que brinda el ciudadano se evidencia Amenaza o vulneración de derechos	1	1	1
Plataformas y aplicativos	Registro SIM	2	4	4
	Aplicativo SEAC	2	2	0,5
	Cierre de la petición	N/A	N/A	N/A
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación	1	0,25	0,5
	Agendar citas en SEAC	2	2	2
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Respuesta inicial a la petición	1	1	0,5
	Entregar constancia de radicación al ciudadano	2	2	2
	Remitir comunicación al ciudadano dentro de 15 días hábiles	N/A	N/A	N/A
<b>TOTAL TIEMPO ESTIMADO</b>		<b>22,25</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>22,42</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 29 Tiempo estimado SRD\_OA

<b>PETICIÓN SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS O_A (SRD-OA)</b>				
<b>SUB-PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T1 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T2 (MINUTOS)</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO T3 (MINUTOS)</b>
Relación con el peticionario	Recepción la Solicitud de restablecimiento de derechos otras autoridades (SRD-OA)	4	3	3
Verificación de situaciones clave	Determinar el motivo de la solicitud	1	0,25	0,25
Plataformas y aplicativos	Revisión del SIM	1	1	1
	Registro SIM	3	3	3
	Cierre de la petición	N/A	N/A	N/A
Asignaciones y designaciones	Direccionar de acuerdo a la clasificación	1	0,25	1,25
Supervisión	Supervisión del proceso para el cumplimiento de términos	N/A	N/A	N/A
Gestión de respuesta	Respuesta inicial a la petición	1	2	3
<b>TOTAL TIEMPO ESTIMADO</b>		<b>11</b>	<b>9,5</b>	<b>11,5</b>
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>		<b>10,67</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

### 8.1 ANÁLISIS DE DIAGRAMA DE PARETO.

Se realizaron los diagramas de Pareto para poder establecer cuáles de las peticiones utilizan la mayor cantidad de tiempo, a fin de priorizarlas en la propuesta de mejora.

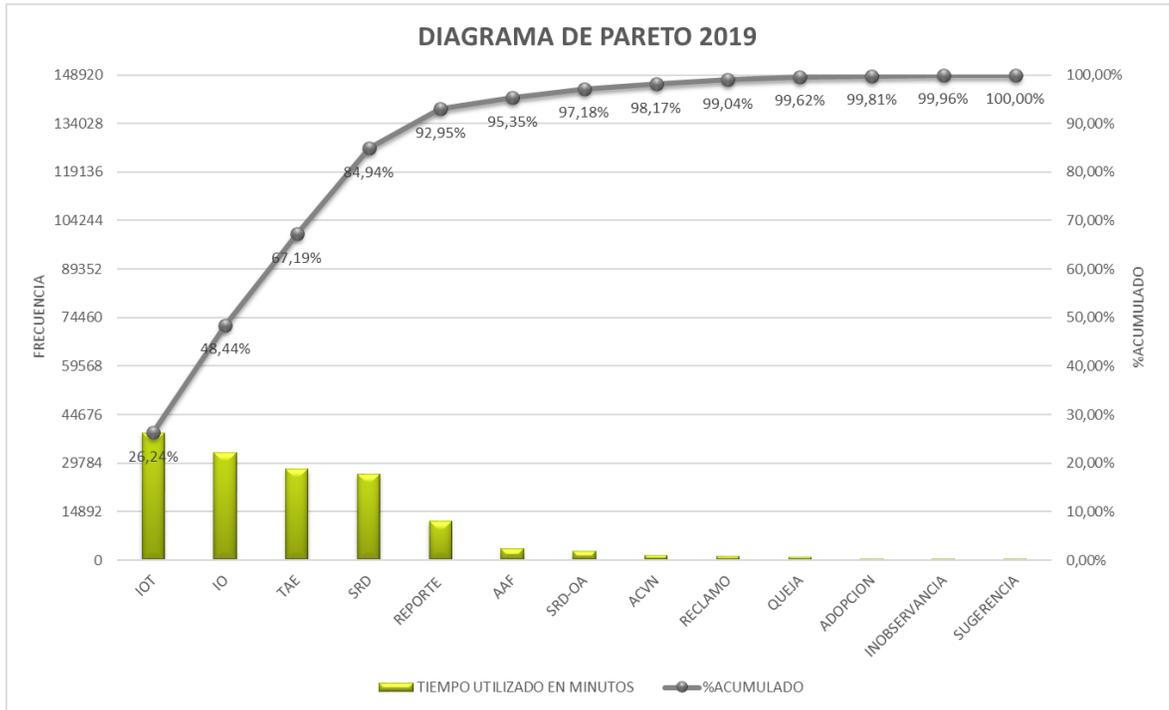
El tiempo total utilizado se obtuvo mediante la multiplicación del tiempo estimado de la petición por la cantidad solicitudes de esta en un periodo determinado.

Tabla 30 Diagrama de Pareto peticiones 2019

	TIPO DE PETICIÓN	2019		
		TIEMPO UTILIZADO EN MINUTOS	% RELATIVO	%ACUMULADO
IOT	DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN CON TRÁMITE	39071	26,24%	26,24%
IO	DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN	33069	22,21%	48,44%
TAE	TIPO DE PETICIÓN TRÁMITE DE ATENCIÓN EXTRAPROCESAL	27915	18,75%	67,19%
SRD	TIPO DE PETICIÓN SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS	26433	17,75%	84,94%
REPORTE	TIPO DE PETICIÓN REPORTE DE AMENAZA O VULNERACION DE DERECHOS	11937	8,02%	92,95%
AAF	TIPO DE PETICIÓN ASISTENCIA Y ASESORÍA A LA FAMILIA	3565	2,39%	95,35%
SRD-OA	TIPO DE PETICIÓN SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS – OTRAS AUTORIDADES (SRD_OA)	2732	1,83%	97,18%
ACVN	DERECHO DE PETICIÓN ATENCIÓN POR CICLOS DE VIDA Y NUTRICIÓN	1469	0,99%	98,17%
RECLAMO	DERECHO DE PETICIÓN RECLAMO	1300	0,87%	99,04%
QUEJA	DERECHO DE PETICIÓN QUEJA	868	0,58%	99,62%
ADOPCION	TIPO DE PETICIÓN TRÁMITE DE ADOPCIÓN	273	0,18%	99,81%
INOBSERVANCIA	TIPO DE PETICIÓN INOBSERVANCIA DE DERECHOS	231	0,16%	99,96%
SUGERENCIA	DERECHO DE PETICIÓN SUGERENCIA	59	0,04%	100,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>148920</b>		

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 28 Diagrama de Pareto 2019



Fuente: Elaborado por los autores.

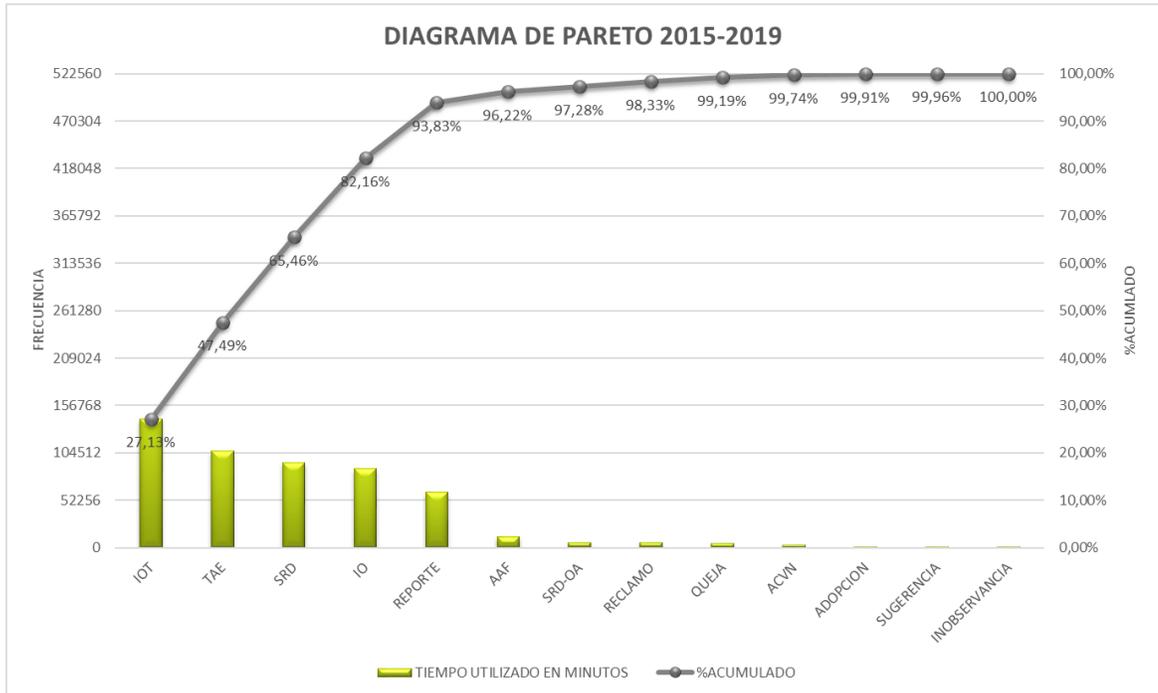
Mediante el diagrama de Pareto se puede observar que hay cuatro peticiones que ocupan el 84,94% del tiempo total disponible, por tal razón es importante darles prioridad a estas, puesto que son las que mayor cantidad de tiempo utilizaron en el servicio de atención en el año 2019, a su vez se muestra que el derecho de petición información y orientación y el derecho de petición IOT fueron las dos que más minutos de atención requirieron, lo que indica que las prioridades deben ser IOT, IO, TAE y SRD.

Tabla 31 Diagrama de Pareto peticiones 2015-2019

	TIPO DE PETICIÓN	2015-2019		
		TIEMPO UTILIZADO EN MINUTOS	% RELATIVO	%ACUMULADO
IOT	DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN CON TRÁMITE	141767	27,13%	27,13%
TAE	TIPO DE PETICIÓN TRÁMITE DE ATENCIÓN EXTRAPROCESAL	106377	20,36%	47,49%
SRD	TIPO DE PETICIÓN SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS	93935	17,98%	65,46%
IO	DERECHO DE PETICIÓN INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN	87246	16,70%	82,16%
REPORTE	TIPO DE PETICIÓN REPORTE DE AMENAZA O VULNERACION DE DERECHOS	61003	11,67%	93,83%
AAF	TIPO DE PETICIÓN ASISTENCIA Y ASESORÍA A LA FAMILIA	12488	2,39%	96,22%
SRD-OA	TIPO DE PETICIÓN SOLICITUD DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS – OTRAS AUTORIDADES (SRD_OA)	5516	1,06%	97,28%
RECLAMO	DERECHO DE PETICIÓN RECLAMO	5493	1,05%	98,33%
QUEJA	DERECHO DE PETICIÓN QUEJA	4530	0,87%	99,19%
ACVN	DERECHO DE PETICIÓN ATENCIÓN POR CICLOS DE VIDA Y NUTRICIÓN	2866	0,55%	99,74%
ADOPCION	TIPO DE PETICIÓN TRÁMITE DE ADOPCIÓN	878	0,17%	99,91%
SUGERENCIA	DERECHO DE PETICIÓN SUGERENCIA	236	0,05%	99,96%
INOBSERVANCIA	TIPO DE PETICIÓN INOBSERVANCIA DE DERECHOS	231	0,04%	100,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>522565</b>		

Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 29 Diagrama de Pareto 2015-2019



Fuente: Elaborado por los autores.

En el consolidado del periodo comprendido entre los años 2015 y 2019 se muestra que los tipos de petición IOT, TAE, SRD y IO utilizaron un 86,16% del tiempo, por lo que reafirma que deben ser estas las prioridades del servicio de atención, puesto que si se realizan correcciones o modificaciones que generen un aumento en la capacidad de respuesta por parte de las profesionales, se ocasionará un descongestionamiento de solicitudes y reducción de los tiempos de espera de los ciudadanos, ya que las otras nueve peticiones tan solo ocupan un 13,94% del tiempo total.

De acuerdo con el estudio de tiempos realizado, los subprocesos que más tiempo consumen dentro de estas cuatro peticiones (IOT, TAE, SRD, IO) clasificadas en la tabla 32, la cual se muestra a continuación:

Tabla 32 Tiempo requerido por subproceso

<b>TIEMPO (MINUTOS)</b>		
<b>Sub Proceso</b>	<b>Petición</b>	<b>Promedio</b>
Diálogo con el peticionario	IOT	11,25
	TAE	7
	SRD	10,9
	IO	7,2
<b>Promedio total</b>		<b>9,1</b>
Verificación de situaciones clave	IOT	3,8
	TAE	3,3
	SRD	1,2
	IO	0,8
<b>Promedio total</b>		<b>2,3</b>
Plataformas y aplicativos	IOT	4,0
	TAE	3,5
	SRD	4,3
	IO	3,4
<b>Promedio total</b>		<b>3,8</b>
Asignación y designaciones	IOT	3,2
	TAE	3,8
	SRD	0,6
	IO	0,8
<b>Promedio total</b>		<b>2,1</b>
Gestión de respuesta	IOT	2,8
	TAE	2,2
	SRD	2,8
	IO	4,0
<b>Promedio total</b>		<b>3,0</b>

Fuente: Elaborado por los autores

Como se ve en la tabla 32, el subproceso de diálogo con el petionario es el que más tiempo requiere para cada una de las peticiones mencionadas, seguido de plataformas y aplicativos y gestión de respuesta, este análisis apunta a que de ser posible se propongan acciones para reducir estos tiempos con el fin de descongestionar el servicio de atención y disminuir los tiempos de espera.

Con el propósito de centrar la atención en las actividades que más tiempo utilizan dentro del cada subproceso, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 33 Actividades que más tiempo requieren

Sub Proceso	Petición	Actividad que más tiempo requiere	P. tiempo
Diálogo con el peticionario	IOT	Recepción de derecho de petición IOT	4
	TAE	Recepción de derecho de petición TAE	3,3
	SRD	Recepción de la SRD	5
	IO	Perfilamiento del dialogo	3,6
Verificación de situaciones clave	IOT	Determinar si el peticionario remitió copia de la consignación bancaria	1,6
	TAE	Determinar si el trámite esta por fuera de un PARD	1,3
	SRD	Determinar si el N.N.A se encuentra ante la autoridad administrativa competente	1,1
	IO	Determinar si la petición requiere trámite	0,8
Plataformas y aplicativos	IOT	Registro SIM	2
	TAE	Registro SIM	1,6
	SRD	Registro SIM	2,6
	IO	Registro SIM	1,5
Asignación y designaciones	IOT	Remitir copia del recibo al área financiera	2,3
	TAE	Agendar cita con el Defensor de Familia encargado	2
	SRD	Direccionar de acuerdo a la clasificación	0,5
	IO	Direccionar de acuerdo a la clasificación	0,8
Gestión de respuesta	IOT	Impresión de radicado	2
	TAE	Entregar boleta de citación y radicado	1,3
	SRD	Impresión de radicado	2
	IO	Impresión de radicado	2

Fuente: Elaborado por los autores

De la tabla anterior es posible evidenciar que las actividades de recepción de las peticiones, registro SIM e impresión de radicados, son las que mayor tiempo requieren en cada una de las cuatro peticiones y a estas se les deberá dar mayor importancia al momento de establecer la propuesta de mejora.

## 9 INEFICIENCIAS EXISTENTES EN LA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

Figura 30 Distribución de planta ICBF cz Facatativá



Fuente: ICBF centro zonal Facatativá

Esta etapa de la investigación se realizó con el fin de encontrar oportunidades de mejora en el diseño de la distribución en planta que permitan tomar decisiones pertinentes que conlleven al cumplimiento de los objetivos propuestos. Una vez efectuada la visita presencial al centro zonal se pudo observar la disposición de los elementos físicos en el área de servicio al ciudadano, la cual cuenta con los espacios de sala de espera y la oficina de atención que se encuentran ubicadas en el primer piso del edificio. De acuerdo con el diagnóstico fue posible establecer varios factores que le están restando eficiencia al proceso de atención al ciudadano, se clasifican a continuación:

1. Aunque el centro zonal cuenta con tres funcionarias para la atención de los ciudadanos solo una de ellas lleva a cabo esta función, la oficina cuenta con dos puestos de trabajo, sin embargo, solo uno es ocupado por una

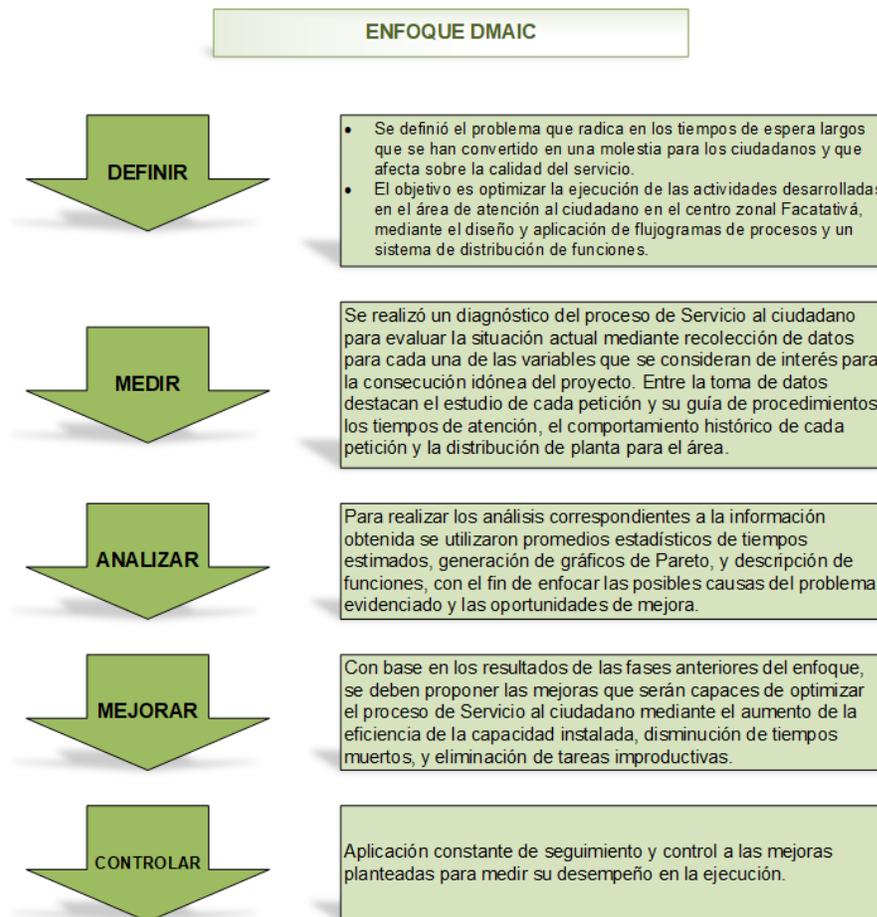
profesional que tiene la función de brindar la atención al usuario, el otro es puesto es utilizado por la profesional líder de Servicio y Atención para realizar tareas menores del área, por tal motivo solo se atiende a un ciudadano a la vez bajo el sistema de orden de llegada, es decir que no existe una priorización de las peticiones según su naturaleza, complejidad o tiempo estimado.

2. Sumado a lo anterior, el orden que tienen los dos escritorios marca un claro desaprovechamiento del espacio que dificulta la movilidad y genera incomodidad para las profesionales, fue posible determinar esto gracias a la medición de las dimensiones de la oficina, las cuales son 3.11 m por 3.54 m; los escritorios están ubicados uno a lado del otro paralelos al lado que mide 3.11 m, dejando un espacio de unos 35 cm entre sí, espacio por el que deben pasar las profesionales para entrar y salir de su puesto de trabajo.
3. Una de las ineficiencias encontradas más relevantes es en materia de herramientas tecnológicas, pues para la culminación de la atención por parte de las funcionarias, ellas deben entregar un radicado impreso al ciudadano que de muestra del trámite que realizaron, sin embargo la oficina no cuenta con una impresora que permita realizar esta actividad, para hacerlo deben dirigirse al área de correspondencia donde se encuentra la impresora que es de uso común por todo el personal del centro zonal, por lo que deben hacer un recorrido de 12 metros de distancia de ida y vuelta para cumplir con el procedimiento de la petición. En la figura 30 está señalado el recorrido realizado por las funcionarias.
4. Como ya se mencionó, hay tres profesionales en el área, pero en la oficina solo alcanza el espacio para el puesto de trabajo de dos, por lo que un tercer puesto está ubicado en el segundo piso del edificio, sin embargo, allí no se lleva a cabo ninguna función de atención al ciudadano por lo que se está desperdiciando el tiempo laboral de una de las funcionarias, así es posible determinar que la capacidad utilizada del recurso humano está en un rango de entre 50% y 60%, asumiendo que la segunda profesional apoya la función de atender solo cuando la sala de espera se encuentra colapsada.
5. Aunque las funcionarias realizan una rotación de los puestos de trabajo semanalmente y se sienten cómodas con ese sistema, sobre la profesional que ocupa el puesto de atención recae la mayor carga laboral en una semana, lo que se convierte en un problema grave en cuanto a la

distribución de funciones, ya que no existe ninguna equidad entre las tareas que realiza cada una.

De acuerdo con los hallazgos del diagnóstico fue posible determinar las mejores oportunidades de mejora que permitan hacer un nuevo diseño para hacer más eficiente la distribución tanto de planta como de funciones que se verán reflejadas en la calidad del servicio prestado a los ciudadanos.

Figura 31 Enfoque DMAIC



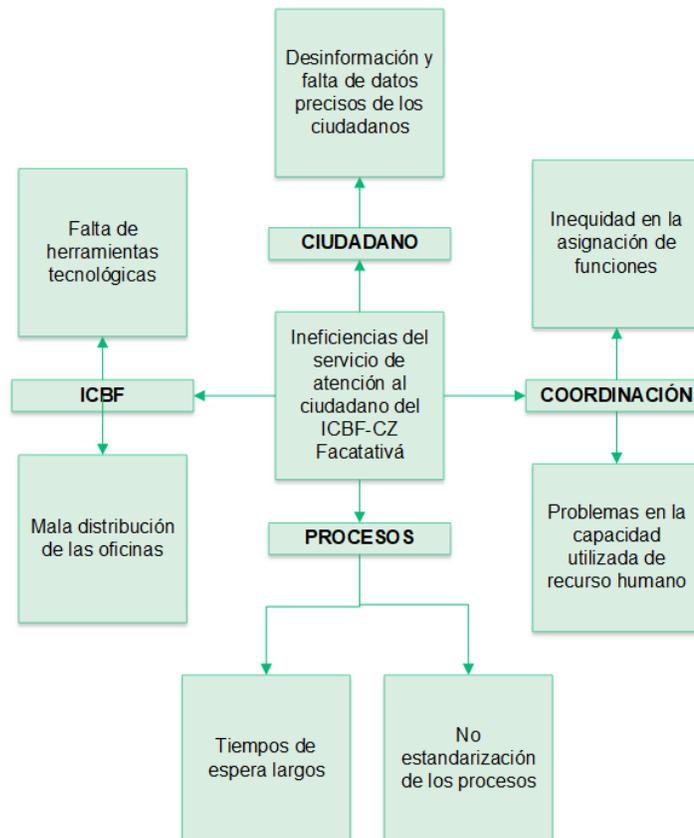
Fuente: Elaborado por los autores.

Hasta este punto de la investigación se dio cumplimiento con las primeras tres fases del enfoque DMAIC de la metodología Lean six sigma (Véase figura 31). En la siguiente parte del documento se procede a establecer las propuestas de mejora, para continuar con las siguientes dos fases del enfoque.

## 10 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

Una vez realizado el diagnóstico del servicio de atención al ciudadano se pudieron establecer los diagramas de flujo para cada tipo de petición a fin de estructurar el proceso que debe ser llevado a cabo en cada una, aunque se encontraron algunas demoras en el correcto desarrollo de varias de las peticiones, estas no pueden recibir tratamiento ya que son ejercidas directamente por el ciudadano, una vez concluido esto se procedió a examinar los flujos de proceso realizados por los autores, en compañía de las profesionales del servicio de atención quienes manifestaron que los procedimientos son muy completos y no debe ser saltado ningún paso, sumado a esto cada petición está regida por diferentes normas de carácter legal obligatorio que demarcan el debido proceso, por lo cual resulta inadecuado y enrevesado realizar modificaciones a los procedimientos antes expuestos, razón por la cual se dio continuidad al análisis de la distribución de planta actual del área de atención al ciudadano, culminadas las acciones de diagnóstico se identificaron las siguientes ineficiencias capaces de retardar el proceso:

Figura 32 Ineficiencias encontradas



Fuente: Elaborado por los autores.

1. El primer problema que se evidenció en la institución fue que los procedimientos que se le da a las peticiones no están estandarizados, aunque cuentan con una serie de guías que sirven para informar a los funcionarios acerca de algunas de las actividades que deben ser desarrolladas para el cumplimiento de cada uno de los procesos bajo los términos de la ley y los reglamentos internos, no existe una representación gráfica de la ruta de atención de los mismos, esto genera un desconocimiento acerca del funcionamiento de cada uno de los procesos y limita así el mejoramiento de la calidad.
2. Uno de los problemas más recurrentes que a la vez genera mayor inconformismo en los ciudadanos, es el largo tiempo de espera que existe entre la atención de una petición y otra, debido al tiempo promedio que utiliza cada proceso y que tiende a incrementarse cuando los peticionarios dan información sin relevancia o se extienden demasiado en sus relatos, como se presentó en la tabla 33, las actividades de perfilamiento del diálogo y recepción de las peticiones tienden a ser las que más tiempo utilizan en la atención de cada petición.
3. Realizadas las entrevistas al personal del área, se evidencia que los ciudadanos acuden al servicio sin tener claro el tipo de petición que van a solicitar, por lo cual se extienden en el relato, brindando información innecesaria, a su vez no cuentan con los datos precisos para el registro de la atención e incluso solicitan procesos que no son llevados a cabo por el ICBF, generando retraso en la atención y aumentando los tiempos de las actividades pertenecientes al subproceso de diálogo con el peticionario.
4. La oficina del servicio de atención al ciudadano no cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para agilizar los procedimientos realizados allí, puesto que hace falta la implementación de una impresora de uso único para esta área, incurriendo así en movimientos innecesarios que le restan eficiencia al servicio, ya que para entregar los radicados de las peticiones, deben dirigirse a una impresora que se encuentra ubicada a poco más de seis metros de distancia del puesto de trabajo, esto a conlleva a dejar al ciudadano solo mientras la profesional va al lugar por la impresión, a esto se suma que dicha impresora es funcional para todo el centro zonal por lo que es común que se generan colas de impresión que retrasan aún más la entrega del radicado y así el tiempo total de la atención, como se presenta en la tabla 33.

5. Existe una deficiencia de la capacidad utilizada con respecto a la instalada debido a que, de tres profesionales asignadas a este proceso, solo se está utilizando el tiempo total disponible de una, y en las ocasiones en que el servicio se encuentra colapsado por un gran número de personas en la sala de espera, se envía otra funcionaria para realizar labores de apoyo, evidenciando un uso de entre 50% y 60% de la capacidad disponible del recurso humano.
6. Sumado a lo anterior, solo hay una oficina para la atención del ciudadano en la que se ubica una de las profesionales encargada del servicio, en el mismo espacio está dispuesto otro escritorio en el cual la líder del proceso realiza otras funciones específicas de su cargo, y la tercer profesional cuenta con otro espacio en el segundo piso del centro zonal, sin embargo este no le suma nada al proceso en cuestión, de igual forma se ve reflejada la ineficiencia de la capacidad utilizada.
7. Las funciones se encuentran mal distribuidas puesto que actualmente entre las tres profesionales hay un acuerdo de rotación semanal, donde la primera estará atendiendo las solicitudes de los ciudadanos, la segunda sólo realizará labores de apoyo cuando el servicio se encuentre colapsado y la restante proyectara los oficios para las respuestas que sean necesarias según sea el tipo de solicitud o trámite, lo que genera deterioro del ambiente laboral y malestar entre las trabajadoras debido a la inequidad de las actividades asignadas.

Expuestas las ineficiencias del proceso que se encuentran interrelacionadas y conllevan al aumento de los tiempos de espera para que sean atendidos los ciudadanos, igualmente enmarcan un deterioro de la calidad del servicio percibido por los interesados. Como se mencionó anteriormente, los procedimientos no pueden ser modificados para la optimización de estos, por lo cual las mejoras propuestas se enfocaron principalmente en la distribución de la planta, que afecta directamente en la distribución de las funciones del recurso humano y pretende dar solución a la falta de información con la que cuentan los ciudadanos para la realización de sus peticiones.

1. Ya que fueron realizados los diagramas de flujo que dictan y sirven para desglosar los procesos en los procedimientos necesarios, permiten evidenciar puntualmente las ineficacias, retrasos o cuellos de botella para cada petición, razón por la cual estos deberán ser comunicados con el personal y aplicados en la gestión de la prestación del servicio, para incrementar las oportunidades de mejora de la calidad, bajo el enfoque

Kaizen que según Imai (2001) “cuando los trabajadores están entrenados para estar atentos, también llegan a estar atentos a las anomalías sutiles que se desarrollan en la compañía”(p.209), por tal razón se busca incrementar la calidad, mejorar la satisfacción de los clientes, optimizar la gestión de la empresa y maximizar el rendimiento de los equipos humanos, con la premisa de que el proceso de mejora se da poco a poco mediante el análisis diario de los procesos y gracias a la integración del recurso humano.

2. Se busca reducir el problema de falta de información y de claridad respecto a la petición que el ciudadano quiere realizar, para esto se propone hacer uso de un practicante universitario en la sala de espera, quien brindará una atención inicial a los ciudadanos con el fin de guiarlos e informarlos respecto a las peticiones y los servicios ofrecidos por el ICBF, además de instalar en el lugar carteleras y folletos informativos con las características mínimas y más relevantes de cada petición, así mientras la persona espera su turno puede ver dichas herramientas para informarse mejor, de esta manera los peticionarios van a tener mayor claridad de los procesos antes de dirigirse a la oficina de atención, lo que conlleva a una disminución moderada del tiempo de diálogo y perfilamiento del diálogo entre la profesional y el ciudadano. Así mismo esta reducción del tiempo del proceso ayudará a disminuir los tiempos de espera.

Figura 33 Modelo propuesta de distribución de áreas



Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 34 Modelo propuesta distribución de áreas Sala de espera



Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 35 Folleto informativo de las peticiones

<h2>I.O</h2> <p>Información y orientación</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitar información acerca de los programas y servicios del ICBF</li></ul>	<h2>A.C.N.V</h2> <p>Atención por ciclos de vida y nutrición</p> <p>Todas aquellas que tienen que ver con el servicio de primera infancia entre las que están:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proteger un bien común y de interés general</li><li>• Reconocimiento de un derecho por parte del estado.</li><li>• Solicitudes de información o copias.</li><li>• Solicitudes de información por parte de otras autoridades.</li><li>• Consultar sobre temas de competencia del ICBF</li></ul>	<h2>QUEJA</h2> <p>Se pone en conocimiento de la entidad posibles conductas irregulares de los servidores, ex servidores y contratistas del ICBF</p> <p>Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quejas por conductas personales.</li><li>• Quejas contra funcionarios que no son del ICBF.</li><li>• Quejas contra operadores del Servicio Público de Bienestar Familiar.</li><li>• Quejas por acoso laboral.</li><li>• Quejas por maltrato al ciudadano</li></ul> <p>También se pueden presentar quejas con referencia a los procesos administrativos de restablecimiento de derechos con motivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cambio de Defensor de Familia.</li><li>• El funcionario incumple los deberes propios de su cargo.</li><li>• Parcialidad en procesos.</li><li>• Adopción de medidas de restablecimiento de derechos.</li></ul>
<h2>I.O.T</h2> <p>Información y orientación con trámite</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proteger un bien común y de interés general</li><li>• Reconocimiento de un derecho por parte del estado.</li><li>• Solicitudes de información o copias.</li><li>• Solicitudes de información por parte de otras autoridades.</li><li>• Consultar sobre temas de competencia del ICBF</li></ul> 	 <p><b>BIENESTAR FAMILIAR</b></p>	

Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 36 Folleto informativo de las peticiones 2

<h2>RECLAMO</h2> <p>El usuario da a conocer la suspensión injustificada o la prestación deficiente de cualquiera de los programas y servicios a cargo del ICBF.</p>	<h2>T.A.E</h2> <h3>Trámite de atención extraprocesal.</h3> <p>Aquellos asuntos que se efectúan actuaciones por fuera de un proceso administrativo de restablecimiento de derechos entre los que están:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trámite de conciliación.</li><li>• Diligencia de reconocimiento voluntario.</li><li>• Formulación de demandas.</li><li>• Trámite para salida del país.</li><li>• Restablecimiento internacional de derechos.</li></ul>	<h2>S.R.D</h2> <h3>Solicitud de restablecimiento de derechos</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Situaciones de maltrato físico y/o psicológico, violencia, sexual, abandono, trabajo infantil u otra que amenace o vulnere los derechos de los niños, las niñas y adolescentes</li><li>• En aquellos casos en los que el mismo niño, niña, adolescente solicita protección de sus derechos por una presunta amenaza o vulneración.</li><li>• Cuando se informe una situación enmarcada como Violencia Sexual.</li><li>• Cuando los padres o representantes legales del niño, niña o adolescente den a conocer la situación, siempre y cuando brinden la información completa de la ubicación del menor de edad.</li></ul>
<h2>SUGERENCIA</h2> <p>Propuestas para el mejoramiento en la prestación de los servicios del ICBF.</p> 	 <p><b>BIENESTAR FAMILIAR</b></p>	

Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 37 Folleto informativo de las peticiones 3

## REPORTE DE AMENAZA O VULNERACIÓN DE DERECHOS

Es cuando a través de información anónima, familia extensa o terceros, se pone en conocimiento del ICBF cualquier situación de presunta amenaza o vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y se requiere el traslado para realizar la constatación de los hechos reportados.

Estas podrán ser presentadas por:

- Anónimos.
- Familia extensa.
- Terceros.



## INOBSERVANCIA DE DERECHOS

Cuando se presenta omisión o negación del acceso a un servicio, política, programa o acción o de las obligaciones de tienen las autoridades administrativas, judiciales, tradicionales, nacionales o extranjeras o cualquier otra entidad estatal.

## A.A.F

### Asistencia y asesoría a la familia

es una intervención psicosocial que brinda el ICBF a familias que presentan dificultades de convivencia, asociadas con transiciones vitales de la unidad familiar o de alguno de sus integrantes o producidas por eventos inesperados que afectan su estructura y sus relaciones

## TRÁMITE DE ADOPCIÓN

Requisitos para la atención.

- Estar registrado en el aplicativo ADA (Asistente de adopciones)
- Asistir a la charla legal

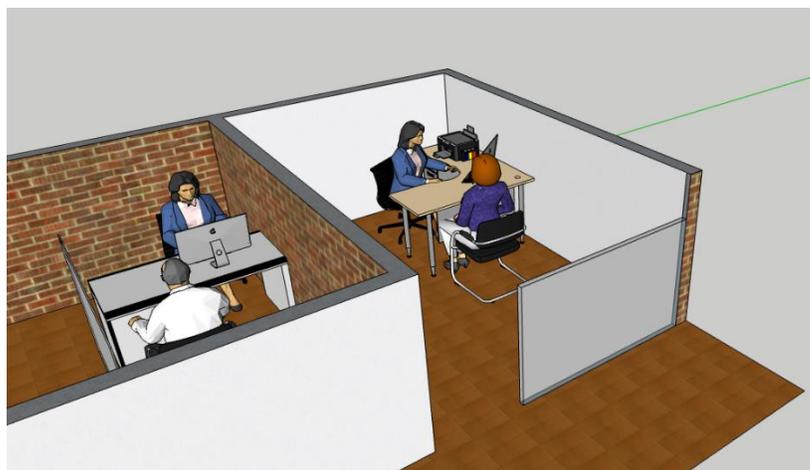
La adopción puede ser:

- Adopción indeterminada: Es la solicitud que realiza un ciudadano ya sea colombiano o extranjero para la adopción de un niño, niña o adolescente con el cual no se tiene ningún tipo de vínculo, siempre y cuando este sea adoptable.
- Adopción determinada: El peticionario tiene algún tipo de relación, vínculo o parentesco con el niño, niña o adolescente

Fuente: Elaborado por los autor

3. En cuanto a la distribución de la planta, se propone habilitar una nueva oficina para la atención al ciudadano, una vez que se realizó el diagnóstico mediante la observación de la distribución física de las áreas, se pudo notar la inutilización de una oficina que antes era de psicología justo al lado de la oficina actual de atención, por lo tanto el nuevo diseño plantea la utilización de está para el servicio al ciudadano, de esta manera se puede reubicar a la profesional que realizaba sus labores en el piso dos del centro zonal.
4. En la oficina que funciona actualmente para la atención existe una distribución de los muebles que hace uso ineficiente del espacio y que limita la comodidad y movilidad de las profesionales, por lo cual es necesario redistribuir los muebles y el equipo de cómputo para aprovechar mejor las dimensiones del lugar, y de esta manera habilitar dos puestos de atención en la misma oficina como se muestra en la figura 40, para lo cual es preciso instalar una división en vidrio en medio de los dos escritorios con el fin de mantener los parámetros legales que aseguren la confidencialidad y privacidad de la información y de los ciudadanos que se dirijan al centro zonal Facatativá.
5. Además, resulta imprescindible disponer de dos impresoras en cada una de las oficinas propuestas para eliminar por completo el tiempo de desplazamiento en el que incurren actualmente las profesionales al momento de imprimir los radicados correspondientes a cada petición.

Figura 38 Modelo propuesta oficina nueva



Fuente: Elaborado por los autores.



Figura 40 Modelo propuesta reubicación de muebles



Fuente: Elaborado por los autores.

6. Debido a que funcionarán tres oficinas en simultáneo es necesario realizar una distribución de funciones que describa las peticiones que atenderá cada profesional con el fin de optimizar los tiempos de atención y minimizar el tiempo de espera, este reparto se hace en razón de los tiempos estimados, la frecuencia, la delicadeza y confidencialidad que requiere cada tipo de petición, teniendo en cuenta que la oficina nueva es la única que cuenta con puerta, esta será utilizada para recibir las SRD, los reporte de Amenaza, las AAF y las SRD-OA, que requieren de una atención más privada por los datos que presentan los peticionarios, ya que estos incluyen información de niños, niñas o adolescentes de quienes se presume han sido vulnerados sus derechos o cuyas familias requieran una atención especializada por parte del ICBF.

Esto se realizó según la teoría de las colas que nos indica que se debe analizar el comportamiento de los usuarios o clientes mediante la aplicación de escalas de prioridad, en este caso mediante el óptimo de Pareto se pudo observar cuáles son las peticiones que ocupan más tiempo de atención disponible, entre las que están: derecho de petición IO, IOT, TAE y SRD.

Por tal razón se realizó la siguiente distribución, IO, IOT y TAE tendrán dos profesionales disponibles para la atención de las mismas, mientras que SRD junto con las peticiones en las que se presume una posible vulneración de derechos o se requiera de asistencia y asesoría a la familia tendrán un profesional único asignado, ya que como lo afirman Singer, Donoso y Scheller "Concentrar los requerimientos en una cola única también puede mejorar la calidad del servicio, porque evita que el bloqueo de una cierta

estación perjudique a los clientes que están esperando en su cola respectiva” (p.117), por otra parte las demás peticiones serán distribuidas equitativamente como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 34 Asignación de funciones propuesta

<b>PERSONAL DEL SERVICIO ATENCIÓN AL CIUDADANO</b>			
<b>PETICIÓN</b>	<b>OFICINA 1</b>		<b>OFICINA 2</b>
	<b>PROFESIONAL 1</b>	<b>PROFESIONAL 2</b>	<b>PROFESIONAL 1</b>
IO	X	X	
IOT	X	X	
ACVN		X	
QUEJA		X	
RECLAMO	X	X	
SUGERENCIA	X		
TAE	X	X	
SRD			X
REPORTE			X
INOBSERVACIA	X	X	
ADOPCIÓN	X	X	
AAF			X
SRD – OA			X

Fuente: Elaborado por los autores.

Cabe resaltar que actualmente las funcionarias realizan una rotación de sus puestos de trabajo semanalmente, por lo que se deja a potestad de la Coordinación del centro zonal realizar la distribución y asignación de funciones, así mismo de puestos de trabajo para mantener un nivel carga laboral equitativo, sin embargo, es recomendable mantener el mismo sistema para no entrar en conflictos por una errónea percepción de las funciones realizadas por cada una de las profesionales.

## 11 OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

La realización de este proyecto monográfico ya representa una ganancia para el proceso de atención al ciudadano prestado en el ICBF centro zonal Facatativá, por el hecho de haber generado los diagramas de flujo para cada tipo de petición, así es posible dejar los procesos estructurados con su debida representación gráfica de acuerdo con las normas que los reglamentan.

Así mismo, el tiempo de los procesos se puede acortar ya que la actividad de perfilamiento del dialogo será más rápida gracias al hecho de que esté presente en el lugar un practicante universitario que cumple con una función de filtro de las peticiones, y sumado a la guía que él prestará a los ciudadanos estos pueden tener una mejor claridad de la información de las peticiones que realiza el ICBF, de esta manera no se extenderán en muchos detalles a la hora de dar sus relatos o no entrarán en conflicto con las profesionales de atención porque no entienden el trámite y requerimientos necesarios para llevar a cabo el registro de la petición, por lo que el tiempo utilizado en dialogo con el ciudadano puede reducirse en por lo menos dos minutos. Adicionalmente se puede reducir en todas las peticiones como mínimo otros dos minutos pertenecientes a la actividad de impresión de radicados, ya que las profesionales no deberán desplazarse al área de correspondencia donde se ubica la impresora actualmente, un recorrido de 12 metros de ida y vuelta, ahora este recorrido no será mayor a un metro gracias a que en las oficinas habrá dispuesta una impresora. Gracias a estas mejoras, el tiempo de atención promedio de todas las peticiones tendrá una disminución de por lo menos 21,1%, que será uno de los resultados más importantes de esta propuesta para la optimización del servicio.

Con la aplicación de la propuesta, será posible disminuir el tiempo de espera en una tercera parte o la mitad de este, esto es debido a que ahora podrán ser atendidas tres peticiones en simultaneo, mientras que antes brindar atención a tres ciudadanos podría demorar alrededor de una hora, ahora es realizable en un tiempo aproximado de 16 minutos, por lo cual se va a descongestionar la sala de espera y se podrá atender un mayor número de peticionarios en un día. Además, la eficiencia de la capacidad utilizada del recurso humano se incrementará a un nivel de entre 80% y 85%, lo que representa un mejor uso de los recursos disponibles en el instituto.

Con la nueva distribución de funciones de acuerdo con la oficina que ocupa cada profesional de manera rotativa, habrá una disminución notable de las cargas laborales debido a que la cantidad total de las peticiones estará repartida de manera

equitativa en las tres funcionarias. Adicionalmente el ambiente laboral tendrá una mejoría importante, ya que la distribución de las funciones para cada uno de los tres puestos de atención está pensada de acuerdo a los tiempos estimados y a la delicadeza de cada petición, por lo que existe una armonía entre las cargas para cada una de las funcionarias y los tiempos en que rotan por los puestos, de esta manera no se generará conflictos entre las profesionales a causa de inconformismos por las actividades que debe desarrollar cada una de ellas.

En conjunto, los beneficios mencionados anteriormente representan una mejor calidad del servicio que será percibida por los ciudadanos y los usuarios del ICBF.

Tabla 35 Beneficios de la propuesta



<b>TABLA DE BENEFICIOS</b>	
<b>Diagnóstico</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Estructuración de procesos</b>	
Solo hay guías con normas para el proceso, pero no existe una representación gráfica de estos.	Estandarización de los procesos mediante diseño de diagramas de proceso.
<b>Ciudadanos atendidos en simultáneo</b>	
Es atendido un ciudadano en orden de llegada.	Serán atendidos tres ciudadanos en simultaneo, priorizando la clasificación de la petición.
<b>Tiempo de espera promedio</b>	
El tiempo de espera varía entre 20 y 30 minutos.	El tiempo de espera se reduce a la tercera parte.
<b>Tiempo promedio de las peticiones</b>	
El tiempo promedio de todas las peticiones es de 19,7 minutos.	El tiempo promedio proyectado de todas las peticiones es de 15,7 minutos, una disminución de 21,1%.
<b>Recorrido realizado</b>	
Las profesionales deben trasladarse 12 metros para llevar a cabo la impresión de radicados	El traslado será de máximo 1 metro de distancia
<b>Capacidad utilizada del recurso humano</b>	
50% a 60%	80% a 85%

<b>Distribución de funciones</b>	
Una sola persona se encarga de la atención al ciudadano, las otras profesionales realizan tareas menores.	Las funciones de atención estarán repartidas equitativamente para las tres profesionales.
<b>Carga laboral</b>	
La mayor carga laboral está sobre una sola profesional.	Las cargas laborales serán equitativas para las tres profesionales
<b>Ambiente laboral</b>	
Existe inconformismo con las funciones que realiza cada funcionaria.	El ambiente laboral será mejor por la armonía y equivalencia de las cargas laborales

Fuente: Elaborado por los autores.

Los recursos necesarios para la aplicación de la propuesta son los siguientes, dos impresoras que serán dispuestas para uso único de las profesionales del servicio de atención al ciudadano, evitando de esta manera los desplazamientos del personal de su puesto de trabajo, también es necesario la instalación de una división en vidrio entre los escritorios que se encuentran en la oficina número uno con el fin de aislar a los peticionarios garantizando la confidencialidad de la información haciendo que el usuario se sienta más cómodo y seguro, por ultimo al estudiante que se encuentre realizando prácticas profesionales en el ICBF-CZ Facatativá se le asignara la función de realizar el filtro de las diferentes peticiones guiando al usuario en una primera instancia sobre la solicitud que este desea realizar, agilizando así el servicio de atención al ciudadano y disminuyendo los tiempos de espera.

El costo económico es de \$1.858.800, siendo este bajo en comparación con los beneficios que traerá la propuesta al ICBF-CZ Facatativá, ya que disminuirá el tiempo de espera por parte de los usuarios, bajaran las cargas laborales de las profesionales del área y se optimizara el recurso humano disponible puesto que se establece una asignación de peticiones a cada trabajador de manera equitativa generando a su vez un mejoramiento del clima laboral.

Tabla 36 Costo - Beneficio

<b>COSTO - BENEFICIO</b>			
<b>PROPUESTAS</b>		<b>COSTO</b>	<b>BENEFICIOS INCUANTIFICABLES</b>
<b>PROPUESTA 1</b>	Creación de diagramas de flujo para cada una de las peticiones		Estandarización de los procesos mediante representación gráfica de los mismos
			Aumento del conocimiento sobre los procesos por parte de las profesionales
			Facilita el registro de las solicitudes en el SIM
<b>PROPUESTA 2</b>	Asignación de practicante universitaria para intención en primera instancia.		Filtro de peticionarios antes de que ingresen al servicio de atención al ciudadano
			Claridad en la información para los usuarios
	Eliminar solicitudes de procesos que no se realizan en el ICBF		
	Instalación de carteleras y folletos informativos	\$ 150.000	Claridad en la información brindada al peticionario
			disminución del tiempo de dialogo
<b>PROPUESTA 3</b>	Adecuación de otra oficina de atención al ciudadano		Aprovechamiento de la capacidad instalada
			Aumento del tiempo disponible en el servicio de atención
			Discusión de los tiempos de espera en al menos un 50 %
<b>PROPUESTA 4</b>	Reorganización de la oficina de atención al ciudadano	\$ 570.000	Uso eficiente del espacio de la oficina de atención
<b>PROPUESTA 5</b>	Instalación y adecuación de dos impresoras de uso único para el personal del servicio de atención	\$ 1.238.800	Reducción en desplazamientos del puesto de trabajo
<b>PROPUESTA 6</b>	Distribución de funciones		Aprovechamiento del recurso humano disponible
			Asignación equitativa de funciones
			mejoramiento del clima laboral

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.958.800</b>
--------------	---------------------

Fuente: Elaborado por los autores.

## 12 CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo plantear una serie de propuestas de mejora para el servicio de atención al ciudadano en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, puesto que, según el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, se evidenciaron algunas ineficiencias en los procesos, motivo por el cual se está generando una congestión de los peticionarios que requieren de la atención allí brindada.

Actualmente no existe una estandarización de los procesos para el correcto trámite de las peticiones que se atienden en el ICBF-CZ Facatativá, razón por la cual fue necesaria la creación de diagramas de flujo en los cuales se indique el paso a paso de cada una de estas, además que se pueden evidenciar las ineficacias y los retrasos, mejorando así el conocimiento de los profesionales asignados a dicha área, a su vez se facilita el registro y el perfilamiento del diálogo con los ciudadanos, lo que ocasionara reducción en el tiempo de atención al ciudadano.

En los últimos cinco años las peticiones que más cantidad de tiempo disponible han requerido, son IO, IOT, TAE y SRD por lo que estas deberán ser las prioridades en la atención, debido a esto se propuso el sistema de fila única para las peticiones relacionadas con vulneración de derechos y asistencia y asesoría a la familia de esta manera se descongestionaran las labores de dos profesionales quienes atenderán IO, IOT y TAE junto con las otras peticiones que ocuparon el menor tiempo total disponible, estableciendo así una asignación de funciones equitativa y un mejoramiento en la calidad del clima laboral

Existe un desaprovechamiento del recurso humano disponible, ya que de las tres profesionales asignadas a esta área tan solo una realiza labores de tiempo completo en atención de peticionarios, mientras que otra solo apoya en los momentos donde colapsa el servicio y la última se dedica únicamente a proyectar los oficios de respuesta a peticionarios, por lo cual fue necesario una distribución eficiente de labores donde las tres profesionales presten el servicio de atención al mismo tiempo.

En cuanto a la distribución de áreas se encontraron falencias que inciden en el aumento del tiempo de espera, en primer lugar se observa que los escritorios en la oficina de atención al ciudadano no están ubicados de manera que se optimice el espacio, por lo cual se planteó una reorganización de dichos muebles junto con la instalación de una división en vidrio que permita la privacidad de los ciudadanos que se encuentran en el servicio de atención, puesto que como se indicó anteriormente

estos serán atendidos de manera simultánea, a su vez existe una oficina que se encuentra sin funcionarios asignados por lo que se propone usarla para la creación de una segunda oficina de atención al ciudadano en la que se priorizaran las peticiones concernientes a casos de presunta vulneración de derechos o en los que se requiere de la asistencia y asesoría a la familia.

El personal del servicio de atención no cuenta con los instrumentos tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus labores, ya que para cumplir con los parámetros legales de entregar a cada ciudadano su respectivo radicado deben dirigirse una impresora que se encuentra ubicada a aproximadamente seis metros de distancia, por lo cual será necesaria la implementación de dos impresoras en cada una de las oficinas propuestas.

Por último, esta investigación se realizó de manera coherente con los objetivos inicialmente planteados, gracias a que, mediante el estudio de los procesos actuales del servicio de atención al ciudadano, se logró determinar las ineficiencias y tiempos improductivos que están ocasionando un colapso en la atención, así que se diseñó un sistema de distribución de funciones que busca la optimización del recurso humano disponible, las acciones propuestas conducirán a que se triplique la capacidad de atención y a que se reduzca en por lo menos un 21,1% el tiempo promedio de atención de todas las peticiones. Una vez finalizada la investigación se procedió a socializar las propuestas con la coordinación del ICBF-CZ Facatativá para que sean tomadas en cuenta y se puedan implementar decisiones prontas encaminadas al mejoramiento de la calidad del servicio.

## 13 RECOMENDACIONES

Implementar las acciones propuestas para la optimización del servicio de atención en el centro zonal de Facatativá con base en el enfoque DMAIC, encaminado a la mejora continua de los procesos mediante la maximización de la eficiencia de los recursos disponibles.

La propuesta de mejora está enfocada en reducir sustancialmente el tiempo de espera y el utilizado en la ejecución de las peticiones, para agilizar aún más la atención de los ciudadanos y usuarios de los servicios prestados por el ICBF, por lo que es vital que tras la implementación de las correcciones, se realice el correspondiente seguimiento y control al proceso, con el fin de determinar el nivel de eficiencia alcanzado y las posibles oportunidades de mejora que se puedan presentar con el tiempo, ya que la acción de optimizar no es sinónimo o no representa una situación de perfección, retomando la definición de Granizo, “es el análisis detallado de las actividades que integran el proceso, con el fin de buscar las condiciones, los medios y la mejor ruta, para lograr el máximo rendimiento, y la mejor utilización de los recursos, y así de cumplir con los objetivos establecidos”. (2018, p. 24), fin que se persiguió a lo largo de la investigación, y bajo esta premisa se plantearon las acciones pertinentes para aprovechar las oportunidades de mejora encontradas.

Además, se sugiere que la distribución de funciones propuesta (véase tabla 46) se aplique y utilice para evaluar el comportamiento en los tiempos y congestión en la sala de espera, tras la adaptación de la atención priorizada para las peticiones en las que se presume una vulneración de derechos o se requiera de asistencia y asesoría a las familias. Esta acción su vez servirá para mejorar el ambiente organizacional, y disminuir las cargas laborales en las profesionales del servicio de atención.

Es importante que se habiliten las herramientas tecnológicas necesarias en las oficinas de atención al ciudadano, para eliminar por completo tiempos improductivos o muertos y la disminución de desplazamientos que le restan agilidad al servicio. Por último, recomienda la aplicación y divulgación de los diagramas de flujo diseñados para cada una de las peticiones, con el fin de acelerar la estandarización de los procesos.

## REFERENCIAS

- Asociación Española para la Calidad (s.f) *Lean seis sigma*. Recuperado de: [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=0c51f4b2-9a18-46e1-8294-f2f6d1d3b9c7&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=0c51f4b2-9a18-46e1-8294-f2f6d1d3b9c7&groupId=10128)
- Congreso de la República Colombia (2006). *Ley 1010 de 2006 por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*. Bogotá DC.: Congreso de la República Colombia. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1010\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html)
- Deming, E. (1986), *Calidad, productividad y competitividad, salida de la crisis*, España, Editorial Diaz de Santos S.A. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Gallo, J. (2013). *Propuesta de un modelo de Estandarización de procesos productivos a una asociación de Mypes del sector calzado en Lima para poder abastecer pedidos de grandes volúmenes logrando la mejora de la competitividad a través de la aplicación de la Gestión por procesos* (Tesis de pregrado). Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/337020/gallo\\_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/337020/gallo_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Granizo, A. (2018) *Optimización de los procesos de una empresa comercial: BC Llantas*. (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2481/1/76759.pdf>
- Huaman B.; Sandoval V. (2017). *Optimización de las líneas de espera en el proceso de atención al cliente del BCP Tarma, en el periodo 2014* (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración Especialidad Administración de Negocios). Universidad de Nacional del Centro del Perú Facultad Ciencias Aplicadas, Tarma - Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4705/Huaman%20Barzola%20-%20Sandoval%20Vasquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Imai, M. (2001), Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa, Décima tercera reimpression México, Compañía Editorial Continental. Recuperado de: <http://docshare01.docshare.tips/files/24428/244283480.pdf>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (2017). Resolución 7070 de 2017 por la cual se reorganiza el Sistema Integrado de Gestión y se dictan otras disposiciones. Recuperado de: [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/resolucion\\_no.7070\\_de\\_2017\\_por\\_la\\_cual\\_se\\_reorganiza\\_el\\_sistema\\_integrado\\_de\\_gestion\\_y\\_se\\_dictan\\_otras\\_disposiciones\\_2.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/resolucion_no.7070_de_2017_por_la_cual_se_reorganiza_el_sistema_integrado_de_gestion_y_se_dictan_otras_disposiciones_2.pdf)

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (2019). Resolución 11980 de 2019 por la cual se adopta el modelo de Planeación y Sistema Integrado de Gestión del ICBF. Recuperado de: [https://www.icbf.gov.co/system/files/resolucion\\_11980\\_de\\_dic\\_de\\_2019\\_-\\_adapta\\_modelo\\_de\\_planeacion\\_y\\_sistema\\_integrado\\_de\\_gestion\\_del\\_icbf.pdf](https://www.icbf.gov.co/system/files/resolucion_11980_de_dic_de_2019_-_adapta_modelo_de_planeacion_y_sistema_integrado_de_gestion_del_icbf.pdf)

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2019). *GUÍA DE GESTIÓN DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR – ICBF*. Recuperado de: [https://www.icbf.gov.co/system/files/procesos/g1.rc\\_guia\\_gestion\\_petitiones\\_quejas\\_reclamos\\_y\\_sugerencias\\_icbf\\_v6.pdf](https://www.icbf.gov.co/system/files/procesos/g1.rc_guia_gestion_petitiones_quejas_reclamos_y_sugerencias_icbf_v6.pdf)

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2018) *PROTOCOLO GENERAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CIUDADANO*. Recuperado de: [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/pt3.rc\\_protocolo\\_general\\_de\\_servicio\\_y\\_atencion\\_al\\_ciudadano\\_v1.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/pt3.rc_protocolo_general_de_servicio_y_atencion_al_ciudadano_v1.pdf)

Lago, A. (2013). Capacitación en planificación estratégica. Impulso del desarrollo local con microempresas. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2013, vol. 6, no 11, p. 97-109. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030140002.pdf>

- Lovelock, C.; Reynoso, J.; D'Andrea, G. y Huete, L. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Pearson educación. México. Recuperado de: <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-de-servicios-Christopher-Lovelock.pdf>
- Martín, M. y Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. Segunda edición*. ESIC Editorial. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Kc9QDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA105&dq=distribuci%C3%B3n+de+planta+empresa+de+servicios&ots=SIRITT8o9c&sig=a4Smp4KmxN4fR-TcMswbzk8lb-M&redir\\_esc=y#v=onepage&q=distribuci%C3%B3n%20de%20planta%20empresa%20de%20servicios&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Kc9QDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA105&dq=distribuci%C3%B3n+de+planta+empresa+de+servicios&ots=SIRITT8o9c&sig=a4Smp4KmxN4fR-TcMswbzk8lb-M&redir_esc=y#v=onepage&q=distribuci%C3%B3n%20de%20planta%20empresa%20de%20servicios&f=false)
- Mideplan (2009). Guía para la elaboración de diagramas de flujo. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/t51sXM8wSUWhO0YQT4I9eA>
- Muñoz, M. P. (2014). Experimentando el flujograma. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13078>.
- Peña, B (2015). La observación como herramienta científica. Madrid, España: ACCL. Recuperado de: [https://www.academia.edu/16663945/La\\_observaci%C3%B3n\\_como\\_herramienta\\_cient%C3%ADfica](https://www.academia.edu/16663945/La_observaci%C3%B3n_como_herramienta_cient%C3%ADfica)
- Siger M., Donoso P., Scheller-Wolf A., (2008). *Una introducción a la teoría de las colas aplicada a la gestión de servicios*. Revista ABANTE, Vol. (11), 93-120. Recuperado de: <http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-11-N2/Singer.pdf>
- Tovar, A. (2007). CPIMC un modelo de administración por procesos. México; Panorama Editorial. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YJwwBMfr23wC&oi=fnd&pg=PA11&dq=procesos+definicion&ots=5WBfph9ZGw&sig=csY4GQ0uRaVqVl\\_XLVmQs3u9q-M#v=onepage&q=procesos%20definicion&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YJwwBMfr23wC&oi=fnd&pg=PA11&dq=procesos+definicion&ots=5WBfph9ZGw&sig=csY4GQ0uRaVqVl_XLVmQs3u9q-M#v=onepage&q=procesos%20definicion&f=false)

Vásquez, M (2019). *Propuesta de mejora en el proceso de gestión del área de servicio al cliente y gestión de cobro de refinancia Colombia utilizando la metodología lean six sigma*. (Tesis de pregrado Ingeniería industrial). Universidad Católica de Colombia. Bogotá. Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23988/1/PROPUESTA%20DE%20MEJORA%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20GESTI%C3%93N%20DEL%20AREA%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20Y%20GESTI%C3%93N%20DE%20COBRO%20D.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1 Evidencia fotográfica sala de espera CZ-FACATATIVÁ



### Anexo 2 Evidencia fotográfica oficina de atención al ciudadano CZ-FACATATIVÁ



Anexo 3 Evidencia fotográfica área de correspondencia ubicación de impresora CZ-FACATATIVÁ



Anexo 4 Evidencia fotográfica oficina que no está siendo utilizada CZ-FACATATIVÁ

