

 <small>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</small>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 1 de 75

CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL

Versión 1..0

presentado a:

Superintendencia de Sociedades

por:

Argus - Eco

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 2 de 75

Tabla de contenido

1. Propósito del Documento
2. Alcance
3. Objetivos
 - 3.1 Objetivos específicos
4. Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano
 - 4.1 Objetivo del MMAC
 - 4.2 Principios de Diseño del MMAC
 - 4.2.1 Misión
 - 4.2.2 Procesos
 - 4.2.3 Cultura Organizacional
 - 4.2.4 Tecnología
 - 4.3 Descripción del MMAC
 - 4.4 Elementos de MMAC
 - 4.4.1 Elementos estratégicos
 - 4.4.1.1 Objetivos Estratégicos
 - 4.4.1.2 Estrategia de gobierno en línea
 - 4.4.1.3 Arquitectura empresarial
 - 4.4.1.4 Sistema de Gestión Integral
 - 4.4.2 Elementos Tácticos
 - 4.4.2.2 Establecimiento del Modelo de Aseguramiento del servicio
 - 4.4.2.3 Establecimiento de Modelo de Gobierno
 - 4.4.3 Elementos Operación
 - 4.4.3.1 Actividades operativas desde la perspectiva de gestión por procesos
 - 4.4.3.2.1 Proceso de Gestión Documental
 - 4.4.3.2.2 Proceso de Atención al Ciudadano

 <p>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</p>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 3 de 75

- 4.4.3.2.3 Procesos que dan respuesta a los identificados como trámites administrativos en la Entidad
- 4.4.3.2.4 Procesos que dan respuesta a los identificados como trámites jurisdiccionales en la Entidad
- 4.4.3.2.5 Proceso de Gestión de Comunicaciones
- 4.4.4 Elementos Soporte
 - 4.4.4.2 Infraestructura Física
 - 4.4.4.3 Infraestructura Tecnológica

Índice de Ilustraciones

- Ilustración 1. Satisfacción de necesidades de los Usuarios
- Ilustración 2. Principios de diseño del MMAC
- Ilustración 3. Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano
- Ilustración 4. Elementos Estratégicos del MMAC
- Ilustración 5. Elementos Estratégicos: Objetivos Estratégicos.
- Ilustración 6. Objetivos Estratégicos de la Superintendencia de Sociedades (2015-2018)
- Ilustración 7. Objetivos de la estrategia Gobierno en Línea
- Ilustración 8. Elementos Estratégicos: Estrategia de Gobierno En Línea.
- Ilustración 9. Elementos Estratégicos: Arquitectura Empresarial.
- Ilustración 10. Subsistemas del Sistema Gestión Integrado.
- Ilustración 11. Elementos Tácticos
- Ilustración 12. Elementos Tácticos: Modelo de Relación y Gobierno
- Ilustración 13. Elementos Tácticos: Actores del MMAC
- Ilustración 14. Elementos Tácticos: Establecimiento de responsabilidades
- Ilustración 15. Formulación de indicadores
- Ilustración 16. Acuerdos de Niveles de Servicio
- Ilustración 17. Elementos Tácticos: Modelo de Gobierno.
- Ilustración 18. Elementos de Operación.
- Ilustración 19. Operación del Proceso de Atención al Ciudadano para el MMAC
- Ilustración 20. Elementos de Soporte: Interacción con el ciudadano

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 4 de 75

Ilustración 21. Elementos de Soporte.

Ilustración 22. Elementos de Soporte: Gestión Documental.

Ilustración 23. Elementos de Soporte: Infraestructura Física

Ilustración 24. Análisis elementos de infraestructura física de las Intendencias

Ilustración 25. Análisis elementos de infraestructura física de las Intendencias

Ilustración 26. Elementos de Soporte: Interacción con el ciudadano

Ilustración 27. Elementos de Soporte: Propuesta centro de atención al ciudadano

Ilustración 28. Elementos de Soporte: Infraestructura tecnológica

Ilustración 29. Modelo de Arquitectura TI de Alto Nivel

Índice de Tablas

Tabla 1. Planificación Arquitectura Empresarial.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 5 de 75

1. Propósito del Documento

El propósito de este documento es definir la forma de operación del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano en la sede principal de la Superintendencia de Sociedades y en las diferentes Intendencias, teniendo en cuenta el alcance y la competencia de cada regional y su articulación con las delegaturas, áreas, dependencias y/o funcionarios de la sede principal involucrados en el Modelo.

2. Alcance

El alcance del documento contempla la definición de la operación del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano en Bogotá y Regionales, el cual pone en acción la información de usuarios, canales, trámites y servicios, y niveles de servicio, identificada previamente.

Se describe entonces el MMAC con base en unos principios de diseño, cuyo centro está constituido por factores tales como la misión de la Entidad, sus procesos, la cultura organizacional y la tecnología; como resultado se relacionan los elementos del modelo a nivel estratégico, táctico y operativo, e incluso las infraestructuras que soportan su implementación.

3. Objetivos

El objetivo general de éste documento es la definición de la forma de operación nacional del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano de la Superintendencia de Sociedades, tanto en Bogotá como en las regionales a

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 6 de 75

nivel nacional, identificando incluso la interacción entre los grupos de Bogotá y los grupos de las regionales.

El objetivo principal de este documento se obtiene gracias al desarrollo de los siguientes objetivos específicos:

3.1 Objetivos específicos

1. Conceptualización del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano, profundizando en los beneficios y características principales del modelo.
2. Asegurar el enfoque del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano MMAC, definiendo unos principios de diseño que se centren en los puntos críticos detectados en la fase inicial del proyecto.
3. Definir los elementos de composición del modelo en los niveles estratégico, táctico, operacional y de soporte.

4. Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano

A partir de la misión de las entidades públicas de satisfacer cada vez de manera más oportuna y pertinente las necesidades de los ciudadanos, el Estado ha iniciado una transformación de sus procesos de gestión para potenciar la prestación de trámites, servicios y mejorar las relaciones con los usuarios, permitiendo una interacción más cercana con la población y una identificación más exacta del tipo de servicio que debe prestar, dentro del marco de las políticas de inclusión y como garante de los derechos inalienables.

Desde esta inquietud, surge el concepto de Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano, que en esencia busca facilitar el acceso de los usuarios a los trámites y servicios ofrecidos por una Entidad, habilitando diferentes canales,

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 7 de 75

que son administrados de forma integrada para lograr la satisfacción de necesidades de la ciudadanía.

Pero el diseño de este tipo de modelos va más allá de la integración de los canales de comunicación y de acceso para el ciudadano. El Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano debe proveer a la Institución de capacidades que le permitan, a través del mejoramiento continuo, el cumplimiento de su misión a partir de su quehacer diario, garantizando la prestación de trámites y servicios oportunos y pertinentes, en cualquiera de sus sedes a nivel nacional.

Es por ello, que el diseño de un MMAC de una Entidad, toma como punto de partida la caracterización de los usuarios que interactúan con la Entidad para adquirir un derecho, cumplir con una obligación prevista por la Ley o beneficiarse de las actividades de carácter misional diseñadas para incrementar su satisfacción. Dicha identificación de los usuarios permite conocerlos y establecer sus necesidades, tal y como puede verse en detalle en el documento *MMAC-DF-08-Characterización de los usuarios de la SS.*

Una vez que la Entidad conoce a sus usuarios, sus tendencias comportamentales, sus características demográficas, su ubicación geográfica y sus necesidades, realiza el diseño de los trámites y servicios que darán respuesta a esos requerimientos de dichos usuarios, conformando un portafolio que satisfaga sus necesidades de forma oportuna y pertinente. La definición del portafolio de trámites y servicios de la Superintendencia de Sociedades se estableció en el documento *MMAC-DE-07 Portafolio Trámites Servicios.*

Adicionalmente y para ampliar la cobertura de los servicios prestados por la Entidad, esta debe generar diferentes canales de acceso que permitan que el ciudadano sin importar su ubicación geográfica, condición social, nivel de estudios, edad o sexo, pueda obtener los beneficios de los trámites y servicios diseñados para cubrir sus necesidades. Es por ello que se realiza una caracterización y dimensionamiento de los canales de atención, de tal manera, que se pueda garantizar la prestación óptima del servicio por cada uno de

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 8 de 75

dichos canales. Este dimensionamiento y caracterización de los canales de atención fue establecida en el documento MMAC-DE-09 Definición de canales y su capacidad.



Ilustración 1. Satisfacción de necesidades de los Usuarios

4.1 Objetivo del MMAC

El objetivo principal del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano MMAC es representar la estructura sistémica a través de la cual la Superintendencia de Sociedades se organiza de cara a las necesidades de sus Usuarios a fin de aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación de servicios en la medida que aumenta la satisfacción de los clientes y partes interesadas.

4.2 Principios de Diseño del MMAC

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 9 de 75

Para el análisis integral de la Entidad, durante la fase de Diagnóstico se realizó la observación de las cuatro dimensiones de la organización: Misión, Procesos, Cultura Organizacional y Tecnología, de tal manera que fue posible identificar las oportunidades de mejora y los puntos críticos.

Por tanto, para asegurar que el enfoque del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano MMAC, se centre en los puntos críticos detectados en la fase inicial del proyecto se deben definir unos principios de diseño estructurados en los cuatro ámbitos básicos: Misión, Procesos, Cultura organizacional y Tecnología, los cuales son la base fundamental para el diseño del modelo, tal y como se describe en la siguiente ilustración:

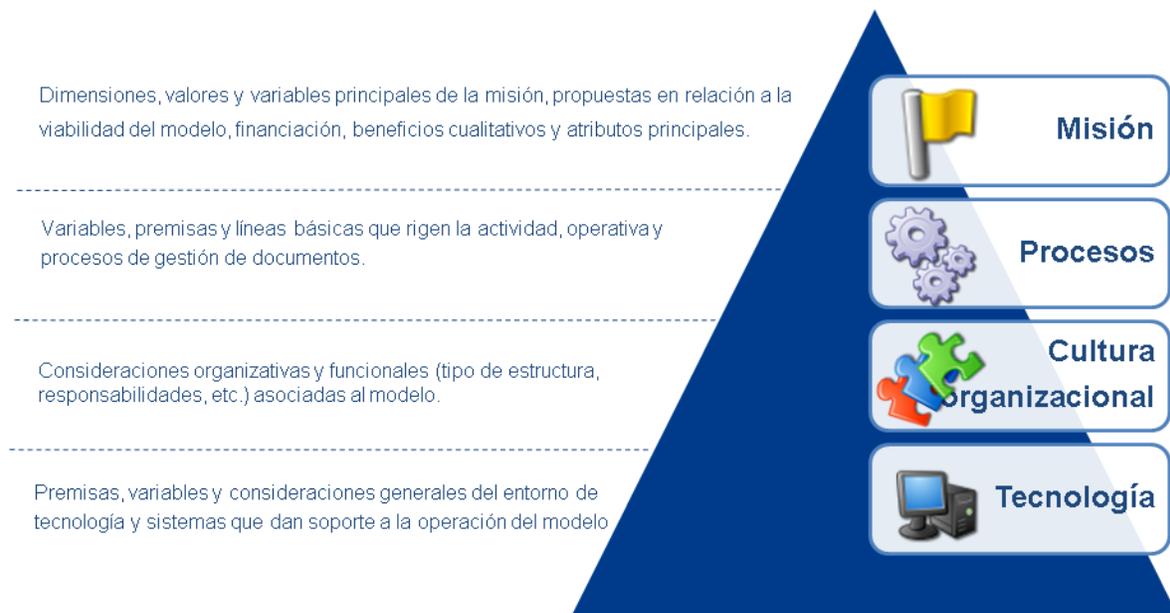


Ilustración 2. Principios de diseño del MMAC

4.2.1 Misión

Los principios de diseño a tener en cuenta en esta dimensión, hacen referencia a las características, valores y variables principales de la misión institucional propuestas en relación a la viabilidad del Modelo Multicanal de Atención al

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 10 de 75

Ciudadano MMAC, a la financiación, a los beneficios cualitativos y a los atributos principales. Por tanto, se definieron los siguientes principios que permitirán contribuir al cumplimiento de la misión de la Institución a partir de la implementación del modelo diseñado:

- **Convergencia** de los objetivos del MMAC con los objetivos de la Superintendencia de Sociedades. Es decir, el modelo debe apoyar y proveer herramientas para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad.
- **Sostenibilidad del modelo** a través del tiempo sin importar cambios tecnológicos, normativos o estructurales, asegurando su continuidad.
- El MMAC busca la **optimización de recursos**, que brinde una mayor **productividad y eficiencia**, logrando una mejor atención al usuario y la satisfacción de sus necesidades.
- El modelo debe permitir una **disminución de riesgos**, por medio de la identificación de mecanismos de control y medición.
- Integración con el negocio para la **toma de decisiones** y rendición de cuentas.
- El modelo propuesto debe capitalizar **la estrategia de la experiencia de Atención al Ciudadano y Gestión Documental a nivel central y regional**.
- **Implementación gradual** del nuevo modelo, para facilitar la adaptación de los cambios en los procedimientos, la infraestructura tecnológica, los equipos de trabajo y la cultura organizacional, de la Superintendencia de Sociedades.
- **Diseño de trámites y servicios para la satisfacción de necesidades** de los usuarios a partir de su identificación y caracterización.

4.2.2 Procesos

Los principios de diseño a tener en cuenta en esta dimensión muestran las variables, premisas y líneas básicas que rigen la actividad operativa y procesos

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 11 de 75

de atención al ciudadano al interior de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, se establecieron los siguientes principios en esta dimensión:

- Operación **estandarizada a nivel central y regional** desagregando responsabilidades y funciones, apoyada en los sistemas de información, que permita:
 - **Autocontrol** en la operación.
 - **Trazabilidad y auditoría** transversal en la gestión de los trámites, servicios y PQRSD.
 - **Detección de problemas y puntos críticos**, que conlleven a la optimización de procesos y la mejora continua.
- **Coordinación entre las áreas de atención al usuario** que actúan como *front office* y las **áreas de operación** o *back office*, para garantizar una respuesta al usuario que exceda sus expectativas.
- **Centralización del contacto con el ciudadano** a través de atención al ciudadano y sus canales.
- Definición de **niveles de atención** que garantice una respuesta oportuna y satisfactoria al usuario.

4.2.3 Cultura Organizacional

Los principios de diseño a tener en cuenta en esta dimensión, son las consideraciones organizativas y funcionales, tales como el tipo de estructura, la asignación de responsabilidades y roles y los perfiles del personal requerido, asociadas a la implementación del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano MMAC.

- El Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano debe ser **flexible y adaptable a los cambios en la estructura orgánico-funcional**, permitiendo la evolución constante y la sostenibilidad de los procesos a través del tiempo y de esta manera establecer bases sólidas para la mejora continua de la Entidad.

 <small>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</small>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 12 de 75

- El modelo propuesto debe **conservar y desarrollar el conocimiento Institucional**, en materia de atención al ciudadano.
- **Centrado en un capital humano competente**, a través de mecanismos de capacitación y formación de los diferentes actores de la operación del modelo que pertenecen a la Organización.
- Enfocado hacia el desarrollo de una **cultura organizacional centrada en el ciudadano y el servicio**.
- El modelo debe basarse en una **comunicación clara, oportuna, eficaz y permanente** con todos los actores de la organización.
- Manejo de lenguaje sencillo para facilitar **el conocimiento, entendimiento y acceso a los canales y al portafolio de trámites y servicios**.

4.2.4 Tecnología

Los principios de diseño a tener en cuenta en esta dimensión, se relacionan con las premisas, variables y consideraciones generales del entorno de tecnología y sistemas que dan soporte a la operación del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano MMAC.

- **Número de identificación único para toda la información** que ingresa a la organización sin importar el canal, permitiendo generar trazabilidad al interior de la Institución.
- **Orientado a una Arquitectura SOA**, donde se realice una gestión transversal de los trámites, servicios y PQRSD, es decir, una arquitectura orientada a servicios transaccionales, permitiendo la interoperabilidad entre las aplicaciones y sistemas de información.
- El MMAC debe generar lineamientos para garantizar la **alta disponibilidad** de los servicios y **escalabilidad** en la arquitectura, para un funcionamiento continuo, prestando servicios de 365 x 24, que permita tener un crecimiento, tanto vertical como horizontal en las tecnologías usadas, dándole sostenibilidad al modelo a través del tiempo.

 <small>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</small>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 13 de 75

- **Sostenible tecnológicamente en el tiempo**, a través de soluciones innovadoras e integrales, que a su vez permita el uso de los recursos tecnológicos en constante evolución.
- Herramientas tecnológicas **centradas en el ciudadano y sus necesidades**, que incluyan la captura, procesamiento, análisis y distribución de datos. Este sistema deberá convertirse en la fuente para análisis y seguimiento a la gestión.
- Articulación con las estrategias de **Continuidad del Negocio y Seguridad de la Información**.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 14 de 75

4.3 Descripción del MMAC

El Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano MMAC busca proveer las herramientas necesarias para que la Superintendencia de Sociedades, adquiera las capacidades institucionales para realizar las funciones de fiscalización gubernamental sobre las sociedades comerciales y ejercer las facultades jurisdiccionales, tanto en el ámbito de la insolvencia como en los conflictos societarios, a partir de un enfoque centrado en el ciudadano y la satisfacción de sus necesidades, haciendo de la interacción entre el usuario y la administración pública una experiencia que excede las expectativas frente a la prestación de trámites y servicios. Para ello, el modelo establece lineamientos que permiten la optimización de los procesos, el mejoramiento continuo en la prestación de servicio y el uso razonable de los recursos de la Entidad.

Tomando como base los principios de diseño anteriormente planteados, se ha estructurado el Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano MMAC, de forma que permita describir los componentes que se deben tener en cuenta a nivel estratégico, táctico, operacional y de soporte, como se muestra en la siguiente ilustración:

 <p>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</p>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 15 de 75

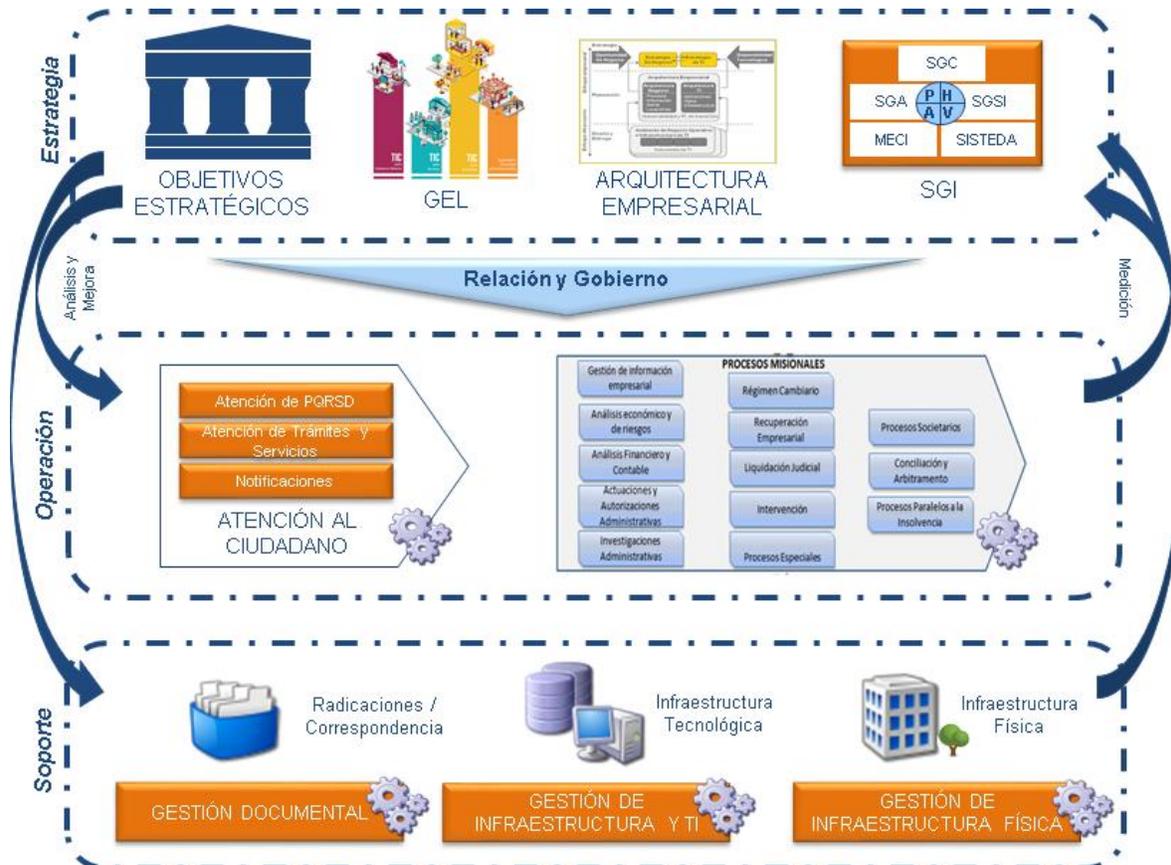


Ilustración 3. Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 16 de 75

4.4 Elementos de MMAC

4.4.1 Elementos estratégicos

Los elementos estratégicos detallados a continuación, son el conjunto de lineamientos que al integrarse orientan de forma unificada la dirección a tomar para los restantes elementos del MMAC definidos en los niveles táctico, operativo y de soporte.

De esta manera, como se representa en la ilustración a continuación, la misión y la visión de la Entidad se aseguran a través de operaciones articuladas y optimizadas.



 <small>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</small>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 17 de 75

NIVELES TÁCTICO, OPERATIVO Y DE SOPORTE

Ilustración 4. Elementos Estratégicos del MMAC

A continuación se describen los elementos del nivel estratégico, su interrelación y cómo de ésta última, se obtiene la coherencia entre las metas de la Entidad y sus operaciones:

4.4.1.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas planteadas para alcanzar la visión de la Entidad en un período de tiempo determinado; a lo largo del modelo, las acciones desarrolladas en la Organización deben influir directamente en su cumplimiento y generar la información necesaria para la medición de sus resultados y para la toma de decisiones de alto nivel.



Ilustración 5. Elementos Estratégicos: Objetivos Estratégicos.

En el caso de la Superintendencia de Sociedades, los *Objetivos Estratégicos* definidos para el período de tiempo en que se proyecta el MMAC (2015-2018) son los que se observan en la siguiente ilustración. En ella se observa el impacto directo que tiene el fortalecimiento interno (personas, estructura,

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 18 de 75

procesos, tecnología) en el ejercicio misional y en la preservación del orden público económico como misión de la Entidad:

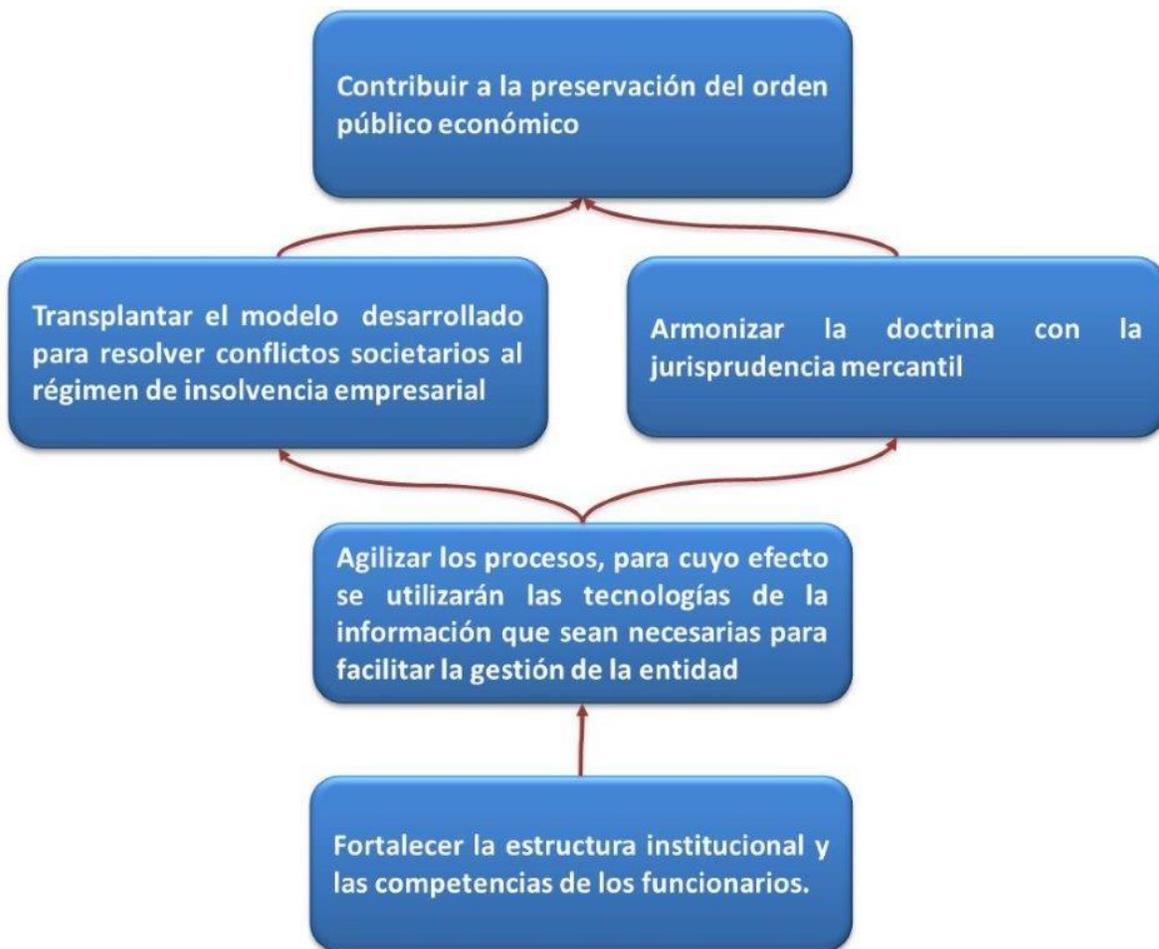


Ilustración 6. Objetivos Estratégicos de la Superintendencia de Sociedades (2015-2018)

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 19 de 75

El MMAC además de permitir flexibilidad ante el cambio de plataforma estratégica, contribuye directamente en la consecución de los objetivos mencionados a continuación, dadas las características intrínsecas del modelo que se garantizan a través de los principios de diseño definidos para su construcción:

Fortalecer la estructura institucional y las competencias de los funcionarios:

- Aporta al fortalecimiento de la estructura institucional centrando sus capacidades en el capital humano, obteniendo la conservación del conocimiento y la consolidación de una cultura organizacional centrada en el servicio.
- Las competencias de los servidores públicos también aportan elementos para su robustecimiento al contar con una comunicación clara, oportuna y eficaz por parte de los actores de la organización. Comunicación en un lenguaje sencillo que propicia se compartan conocimientos en la misma medida en que se dinamiza el acceso a la información de planificación, ejecución y desempeño de los trámites y servicios atendidos en la Entidad.
- La unificación y análisis de datos en las herramientas tecnológicas integradas, permitirá el permanente dimensionamiento de la planta, lo que posibilita una adecuada planificación de los recursos.

Agilizar los procesos, para cuyo efecto se utilizarán las tecnologías de la información que sean necesarias para facilitar la gestión de la entidad:

- Los procesos tanto de atención al usuario como en las áreas de operación, se basan en un contacto centralizado con el ciudadano, que a través de herramientas tecnológicas que incluyen la captura, procesamiento, análisis y distribución de datos, fortalecen la gestión de la Entidad y por ende aumentan los resultados de su desempeño.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 20 de 75

- Estabilización del flujo de información de las intendencias a nivel regional, para no perder el contacto centralizado, automatizado mediante una tecnología en la nube, la cual permite compartir información de varias superintendencias en el marco del proyectos como "SUPER 10" el cual existe con el propósito de integrar las sedes hasta el punto de interoperabilidad e intercambio de información de las Entidades del Estado.
- Realización de audiencias en línea con las Intendencias Regionales mediante videoconferencias evitado el desplazamiento de los interesados al lugar de las audiencias
- Centralización de la información obtenida en el contacto con los Usuarios en las herramientas tecnológicas para asegurar la definición y oportuna operación de niveles de atención que certifican una respuesta oportuna y satisfactoria de las solicitudes.

4.4.1.2 Estrategia de gobierno en línea

Gobierno En Línea es la estrategia definida por el Gobierno, liderada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para estructurar un Estado más eficiente, transparente y participativo, es decir, un Estado que:

- Preste los mejores servicios en línea al ciudadano.
- Logre excelencia en la gestión.
- Empodere y genere confianza en los ciudadanos, aumentando sus posibilidades de colaborar con el Gobierno.
- Impulse y facilite el uso estratégico de la tecnología garantizando la seguridad y la privacidad de la información.

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 21 de 75

Objetivos de Gobierno en línea



Ilustración 7. Objetivos de la estrategia Gobierno en Línea

La Estrategia se compone de cuatro componentes (TIC para gobierno abierto, TIC para servicios, TIC para gestión, y Seguridad y privacidad de la información)¹, los cuales se despliegan a través de una serie de logros, definidos a través de criterios y subcriterios. El MMAC brinda elementos naturales a su estructura, que facilitan la implementación de criterios/subcriterios que se detallan a continuación, sin embargo, es de considerar la existencia de algunos ítems de la estrategia de gobierno en línea, que si bien el modelo no contesta directamente, si presentan una relación importante con el ciudadano y usuario que se fortalecen con la implementación del modelo casi en la misma medida en que refuerzan su éxito.

¹ MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Manual estrategia de gobierno en línea. Bogotá D.C. 2015.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 22 de 75

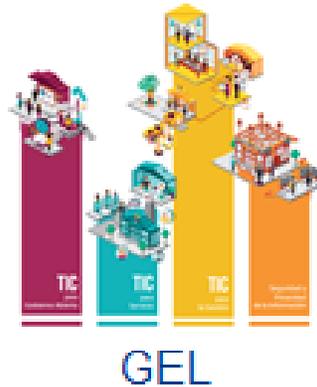


Ilustración 8. Elementos Estratégicos: Estrategia de Gobierno En Línea.

TIC para Gobierno Abierto:

Este componente hace referencia a las actividades encaminadas a fomentar la construcción de un Estado más transparente, participativo y colaborativo en los asuntos públicos mediante el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, valiéndose de optimizar los aspectos que se relacionan a continuación:

- Acceso a la información pública
- Rendición de cuentas
- Datos abiertos
- Innovación abierta
- Alistamiento para la participación por medios electrónicos
- Consulta a la ciudadanía
- Toma de decisiones

Para gestionar oportunamente estos logros, se contemplan criterios como los detallados a continuación los cuales se apalancan puntualmente a través del MMAC:

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 23 de 75

- Alistamiento para la participación por medios electrónicos, asegurando que en el tiempo se cuente con la capacidad organizacional para implementar planes de participación en línea.
- Obtención de la retroalimentación realizada por parte de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés, insumo para el desarrollo de acciones de mejoramiento continuo para incrementar la participación y el uso de los canales electrónicos.
- Conocimiento en la opinión de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés con respecto a una o más temáticas de interés público, promovidas por la entidad, a través de los canales electrónicos habilitados para conocer las opiniones, sugerencias, y demás aportes de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés con respecto a los temas consultados.
- Recopilación de la información recibida de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.
- Información de los resultados y las decisiones adoptadas tras la acción de participación de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.

Por otra parte, el MMAC se relaciona bidireccionalmente con los criterios a continuación (parte del mismo componente), sin considerarlos puntualmente en su estructura:

- Disposición para los usuarios, ciudadanos y grupos de interés, de la información de carácter público que fluye en la Organización, a través de diversos canales electrónicos.
- Rendición de cuentas: Fomento al diálogo y la retroalimentación entre las entidades del Estado y los usuarios, ciudadanos y grupos de interés, a través de acciones permanentes de rendición de cuentas, que permita fomentar el diálogo con la ciudadanía a través del uso de la información oportuna, veraz y en lenguaje claro haciendo uso de medios electrónicos.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 24 de 75

- Datos abiertos: Generación de valor a partir del aprovechamiento de la información pública por parte de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.

TIC para servicios

Este componente se orienta a asegurar que los usuarios cuenten con una oferta de trámites, servicios y espacios de comunicación a través de canales electrónicos usables y accesibles a sus necesidades, definidos a partir de los siguientes criterios de validación, los cuales han sido contemplados por el MMAC en su totalidad:

- Caracterización de usuarios.
- Definición e incorporación de directrices de accesibilidad.
- Inclusión de directrices de usabilidad en los trámites y servicios disponibles.
- Cumplimiento de estándares para sitios web.
- Diseño e implementación de estrategias de promoción de los trámites y servicios disponibles por medios electrónicos.
- Desarrollo de evaluaciones periódicas de la satisfacción del usuario.
- Implementación permanente en la oferta de trámites y servicios disponibles a través de canales electrónicos.
- Habilidad a través del sitio web de un canal de atención para contacto, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (PQRSD), que pueda ser empleado en móviles.
- Gestionar garantizando la seguridad y privacidad de la información.
- Formularios descargables, diligenciables y transaccionales, unificados en medios físicos y electrónicos disponibles por cualquier canal para la ciudadanía.
- Priorización de los procesos de optimización y automatización de los trámites y servicios con base en la caracterización de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 25 de 75

- Automatización de la prestación en línea de trámites y servicios permitiendo al usuario:
 - Conocer plazos de respuesta
 - Recibir avisos de confirmación
 - Consultar el estado de avance del trámite o servicio
 - Realizar pagos electrónicos
 - Conocer el registro de la fecha y la hora en la cual adelanta la solicitud del trámite o servicio.
- Integración con trámites y servicios de otras entidades.
- Implementación del modelo de autenticación electrónica, establecido por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC).
- Ventanillas únicas implementadas desarrollando mecanismos de coordinación interinstitucional, en los casos en que participen varias entidades.

TIC gestión

El objetivo principal de este componente consiste en la búsqueda de un aporte de valor al desarrollo sectorial e institucional de las entidades a través de una estrategia de TI, que contempla:

- Entendimiento, direccionamiento, implementación, seguimiento y evaluación de la estrategia de TI.
- Esquemas de gobierno de TI, alineados a los procesos y gestionados integralmente en términos de proyectos y de la operación.
- Planeación y gobierno, diseño, análisis, aprovechamiento y gestión de la calidad de los componentes de información.
- Diseño, ciclo de vida, soporte y gestión de seguridad y de calidad de los sistemas de información.
- Planeación, operación, soporte y gestión de seguridad y de calidad de los servicios tecnológicos.
- Estrategia para el uso y apropiación de TI.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 26 de 75

- Gestión del cambio de TI
- Medición de resultados de uso y apropiación
- Uso eficiente del papel.
- Gestión de documentos electrónicos.
- Automatización de procesos y procedimientos.

El MMAC, contribuye a estos aspectos puesto que en su diseño estructural considera:

- Orientación en su estructura tecnológica a una Arquitectura SOA, donde se realice una gestión transversal de los trámites, servicios y PQRS.
- Disponibilidad de los servicios y escalabilidad en la arquitectura.
- Orientación a la sostenibilidad tecnológica en el tiempo.

Seguridad y privacidad de la información

A través de la articulación entre las estrategias de Continuidad del Negocio y Seguridad de la Información, se resuelven las acciones transversales a los demás componentes enunciados, tendientes a proteger la información y los sistemas de información, del acceso, uso, divulgación, interrupción o destrucción no autorizada.

A continuación los criterios de validación de esta etapa, los cuales han sido contemplados por el MMAC en su totalidad:

- Diagnóstico de seguridad y privacidad
- Plan de seguridad y privacidad de la información
- Gestión de riesgos de seguridad y privacidad de la información
- Evaluación del desempeño

4.4.1.3 Arquitectura empresarial

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 27 de 75

En la actualidad, el marco de la consolidación de la arquitectura empresarial se avanza en la ejecución del mapa de ruta, definido en el año 2014, conformado por un portafolio de aplicaciones clave dentro de las cuales se encuentra el desarrollo del MMAC; éste se configura entonces sobre la base de los principios de la arquitectura, con el fin de que el diseño no se salga de los lineamientos establecidos.

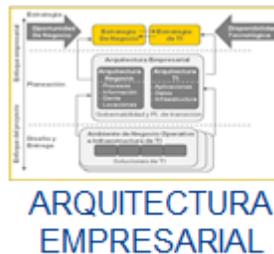


Ilustración 9. Elementos Estratégicos: Arquitectura Empresarial.

En la planificación del mapa de ruta de la arquitectura empresarial, la Entidad realizó la siguiente priorización de los procesos identificados en el mapa de procesos:

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 28 de 75

Procesos Nivel 2	Procesos Nivel 3
Análisis financiero y contable	Solicitud y recepción de estados financieros
	Estudio de los estados financieros
	Divulgación y modernización contable
Actuaciones y autorizaciones administrativas	Actuaciones
	Autorizaciones
Investigaciones administrativas	Investigaciones administrativas
Recuperación empresarial	Reorganización empresarial
	Seguimiento al acuerdo de reorganización

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 29 de 75

Procesos Nivel 2	Procesos Nivel 3
Liquidación judicial	Liquidación judicial
Procesos especiales	Procesos especiales
Procesos societarios	Procesos societarios
Conciliación y arbitramento	Procesos de conciliación y arbitraje
Gestión Documental	Notificaciones
	Radicaciones
	Correspondencia
	Atención al ciudadano
Gestión Financiera y Contable	Recaudo y Cartera

Tabla 1. Planificación Arquitectura Empresarial.²

En primera instancia, en el marco del diagnóstico aplicado y del entendimiento de la arquitectura empresarial, se concluyó que el modelo tendría en cuenta el proceso de Nivel 2 Gestión documental y con todos sus procesos nivel 3, en especial el proceso de atención al ciudadano. La profundización del detalle del modelo lleva a establecer que existen otros procesos que exigen relaciones directas con los usuarios, y que en efecto, los principios de la arquitectura se hacen realidad y se activan en el modelo a través de mejoramiento continuo de los procesos del SGI de la Organización.

Los procesos que se determinan como de impacto en el MMAC en la relación SGI-AE (Arquitectura empresarial) son:

- Investigaciones Administrativas

² FUENTE: Documento de Arquitectura de negocio entidad, Ernst and young, 13 de febrero de 2013.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 30 de 75

- Recuperación empresarial
- Liquidación judicial
- Intervención
- Procesos Especiales
- Conciliación y arbitramento
- Procesos Paralelos de insolvencia

Por otra parte, el MMAC contribuye directamente a las prácticas comunes promovidas como capacidades de la Arquitectura Empresarial, toda vez que se concibe en el marco de los misma "Arquitectura de Negocio Base"³ y el mismo norte, en el microescenario de los procesos que intervienen a los Usuarios, en comparación con la A.E. que se aplica a toda la Organización:

Así, se concluyen como debes y enfoques de la A.E. a los cuales se aporta a partir del MMAC, los siguientes:

- Promover la oportunidad y velocidad en la atención de los usuarios de la Organización.
- Procesos y la atención de requerimientos, brindando a las sociedades y ciudadanos servicios y atención oportuna. Minimización de los tiempos del ciclo.
- Herramientas de colaboración que permitan integrar el trabajo con las siete intendencias regionales.
- Definiciones para la automatización, seguimiento y control de la atención a las sociedades público de la Superintendencia.
- Promoción del manejo de información digital
- Minimización de tareas manuales y eliminación de tareas repetitivas
- Apoyarse en soluciones tecnológicas que permitan consolidar la información de los usuarios.

³ Documento: Definición de la Arquitectura de Negocio, versión 3.1. del 18 de Septiembre de 2013, Ernst & Young para la Superintendencia de Sociedades.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 31 de 75

- Ejecución de procesos en donde apliquen las estrategias de transparencia, Anti-trámites y Cero papel.
- Permitir interrelación entre los procesos para tener la visión completa.
- Incrementar la eficiencia operativa.

4.4.1.4 Sistema de Gestión Integral

El Sistema de Gestión de la Entidad en su búsqueda de integralidad, está conformado por los siguientes subsistemas, tal como ordena la Ley 872 de 2003, a través de la norma técnica colombiana para la gestión pública NTC GP 1000:2009, en la cual se especifican los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios:



Ilustración 10. Subsistemas del Sistema Gestión Integrado.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 32 de 75

Para empezar, el Sistema define la Política del Sistema de Gestión Integral, la cual es punto de partida de la gestión por procesos en la Organización, y cita⁴:

“La Superintendencia de Sociedades con el fin de anticipar y prevenir la crisis empresarial y la atención oportuna de la insolvencia en el sector real, mediante una gestión socialmente responsable, se compromete con la implementación de un Sistema de Gestión Integrado (SGI) que contempla los siguientes aspectos:

- Estableciendo relaciones equitativas y justas con usuarios, proveedores y ciudadanos, mediante la determinación y mantenimiento de mecanismos de comunicación que permitan el contacto con las partes interesadas en pro del aumento de la satisfacción de los usuarios.
- Asegurando las características de Integridad, Confidencialidad y Disponibilidad de los procesos y sus activos de información, a través de una gestión de riesgos apoyada en la gestión de incidentes, continuidad del negocio y de la cultura organizacional.
- Proporcionando los recursos necesarios para la implementación y el funcionamiento del SGI y el mantenimiento de la infraestructura para el desarrollo de sus actividades.
- Apoyando y promulgando las diferentes actividades orientadas a la sostenibilidad y sustentabilidad del Ambiente. Instaurando como prioritario el cumplimiento de los requisitos legales, el control, mitigación y prevención de los impactos ambientales, mediante la gestión sostenible de sus procesos, consumo eficiente de los recursos y la promoción de buenas prácticas ambientales.
- Velando por el respeto de los derechos humanos y las prácticas de no discriminación.

⁴ Extraída puntualmente de <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/mision-y-vision/Paginas/default.aspx>

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 33 de 75

- Asegurando el desarrollo de las competencias de sus funcionarios, para mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos.
- Declarando y apoyando las diferentes actividades que sustentan la integridad física y mental de sus trabajadores, instaurando como prioritario el cumplimiento de los requisitos legales a nivel ocupacional, la identificación, control y minimización de los factores de riesgos laborales que puedan derivar en incidentes y/o accidentes de trabajo y enfermedades de origen laboral, entendiendo y aceptando que los funcionarios son parte imprescindible en el éxito de los procesos de la Entidad.
- Todo esto en el cumplimiento de la normatividad vigente dentro de un marco de ética y transparencia.”

Esta política, coherente totalmente con la plataforma estratégica revisada en el marco de los “Objetivos Estratégicos”, es decir armonizada con la Misión y Visión de la Superintendencia, logra concretar los compromisos de con los ciudadanos, con la información, el medio ambiente, los servidores públicos, el mejoramiento continuo como buena práctica y los requisitos legales y normativos.

El MMAC, se articula entonces con ella, a fin de impactar directamente las bases del compromiso de la gestión de la Entidad, para posteriormente a través de nivel táctico, operativo y de soporte, concretar relaciones con los respectivos procesos del Mapa de Procesos definido para la Organización.

Para ilustrar como a nivel estratégico el MMAC cohesiona con la Política del Sistema de Gestión Integral, se enumeran a continuación los principios estructurales del modelo que fortalecen el SGI:

- Convergencia de los objetivos del MMAC con los objetivos de la Superintendencia de Sociedades, los cuales son parte inherente del Sistema de Gestión de Calidad.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 34 de 75

- Orientación al aumento y optimización de la productividad y eficiencia.
- Disminución de riesgos.
- Integración con el negocio para la toma de decisiones y rendición de cuentas.
- Encaminar el diseño de trámites y servicios para la satisfacción de necesidades de los usuarios.
- Estandarización de operaciones a nivel central y regional desagregando responsabilidades y funciones a fin de aportar al autocontrol, la trazabilidad, la auditoría transversal de los trámites, servicios y PQRS y la detección de problemas y puntos críticos. Es decir, estandarización en pro de la optimización y mejoramiento continuo de los procesos.
- Definición de niveles de atención que garantice una respuesta oportuna y satisfactoria al usuario.
- Comunicación clara, oportuna, eficaz y permanente con todos los actores de la organización.
- Herramientas tecnológicas centradas en el ciudadano y sus necesidades, consolidando a su vez el origen de información para el análisis, medición y seguimiento a la gestión.
- Articulación con las estrategias de Continuidad del Negocio y Seguridad de la Información.

4.4.2 Elementos Tácticos

Los elementos tácticos son los que establecen un vínculo entre la estrategia, la visión de lo que se desea y la operativa, el día a día de la atención al usuario del modelo multicanal, permitiendo obtener una retroalimentación del cumplimiento de la estrategia definida, con base en aspectos referentes a la atención de trámites y servicios, la resolución de preguntas, quejas, reclamos y sugerencias y denuncias PQRS, y las notificaciones; teniendo en cuenta los componentes que permiten el soporte y mantenimiento del MMAC.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 35 de 75



Ilustración 11. Elementos Tácticos

Para lograr cumplir con este objetivo, se ha definido un **Modelo de Relación y Gobierno** que establece, las responsabilidades de los distintos actores relacionados con la atención del usuario a través de los diferentes canales dispuestos y presenta una serie de mecanismos que permiten una mayor coordinación entre las partes y posibilitan el seguimiento que conlleve a la mejora continua del MMAC.

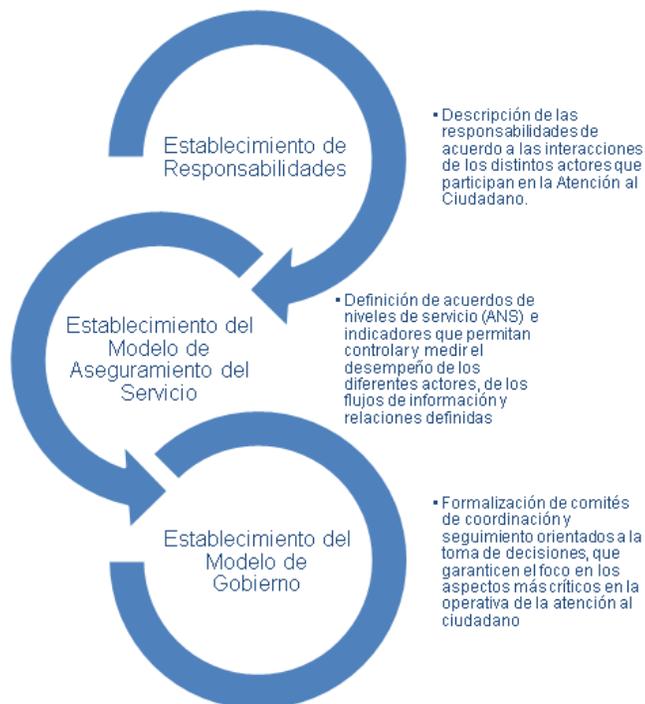


Ilustración 12. Elementos Tácticos: Modelo de Relación y Gobierno

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 36 de 75

4.4.2.1 Establecimiento de responsabilidades

El primer paso para establecer las responsabilidades, es la identificación de los diferentes actores involucrados en la Atención al Ciudadano, de tal manera que se pueda identificar cuál es su rol en el funcionamiento del Modelo propuesto. En la siguiente ilustración, puede observarse cómo interactúan los diferentes actores en cada uno de los elementos del MMAC:

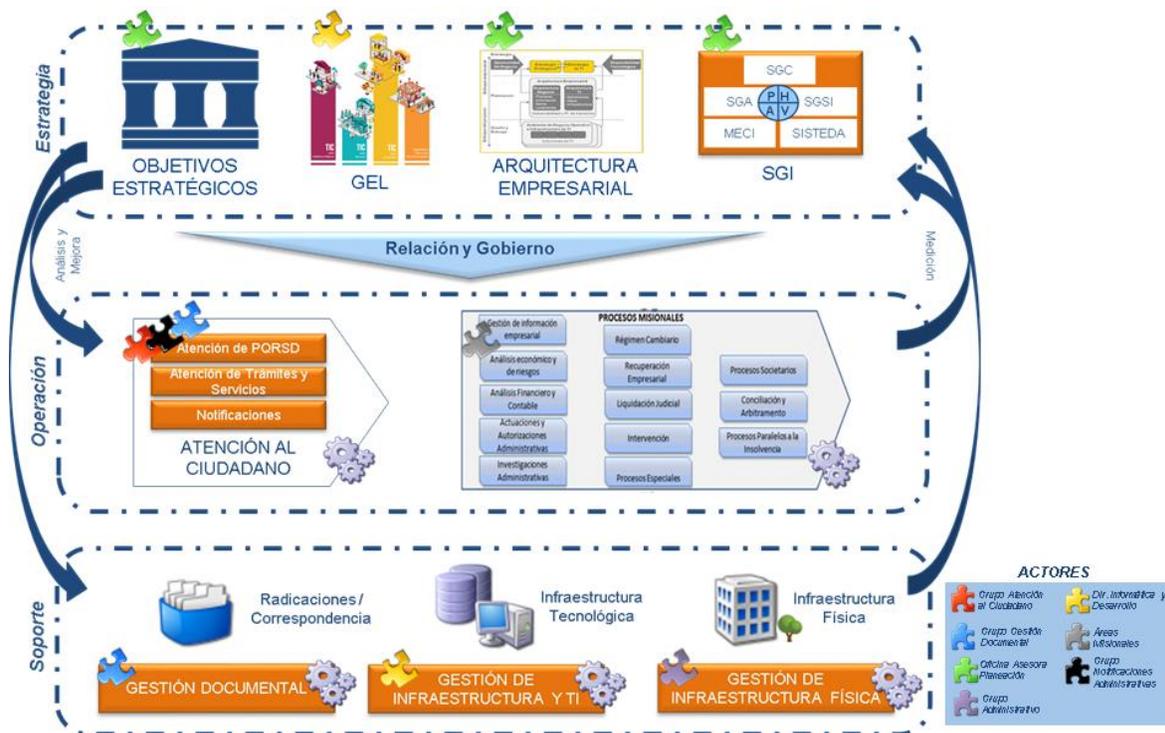


Ilustración 13. Elementos Tácticos: Actores del MMAC

Una vez establecidos quienes son los actores que permitirán el funcionamiento del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano, es posible establecer las responsabilidades de cada uno de ellos, tal como puede verse a continuación:

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 37 de 75

- **Alta dirección:** Responsable de brindar el respaldo para la implementación y ejecución del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano, así como de fomentar el cumplimiento de los procesos definidos. La alta dirección, también es responsable de asignar los recursos necesarios para la implementación, operación, soporte y mantenimiento del MMAC.
- **Secretaría General - Grupo Atención al Ciudadano / Apoyo Judicial:** Responsable de liderar la ejecución de los procesos relacionados con la interrelación con el ciudadano, articulando el MMAC, con los lineamientos estratégicos gubernamentales e institucionales.
- **Dirección de Informática y Desarrollo:** Responsable de proveer, soportar y mantener los servicios que garantizan la óptima ejecución del proceso, así como de realizar las implementaciones y mejoras tecnológicas del MMAC.
- **Responsables de área:** Responsables de motivar a las personas a su cargo para que sigan las políticas y procedimientos definidos para la atención al ciudadano. Además son responsables de actuar de enlace con la Alta dirección, la Secretaría General y la Dirección de Informática y Desarrollo.
- **Funcionarios de la SS:** Son responsables de dar respuesta oportuna, eficaz y satisfactoria a las solicitudes realizadas por los ciudadanos de acuerdo con lo establecido con las políticas y procedimientos establecidos en el MMAC.

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 38 de 75

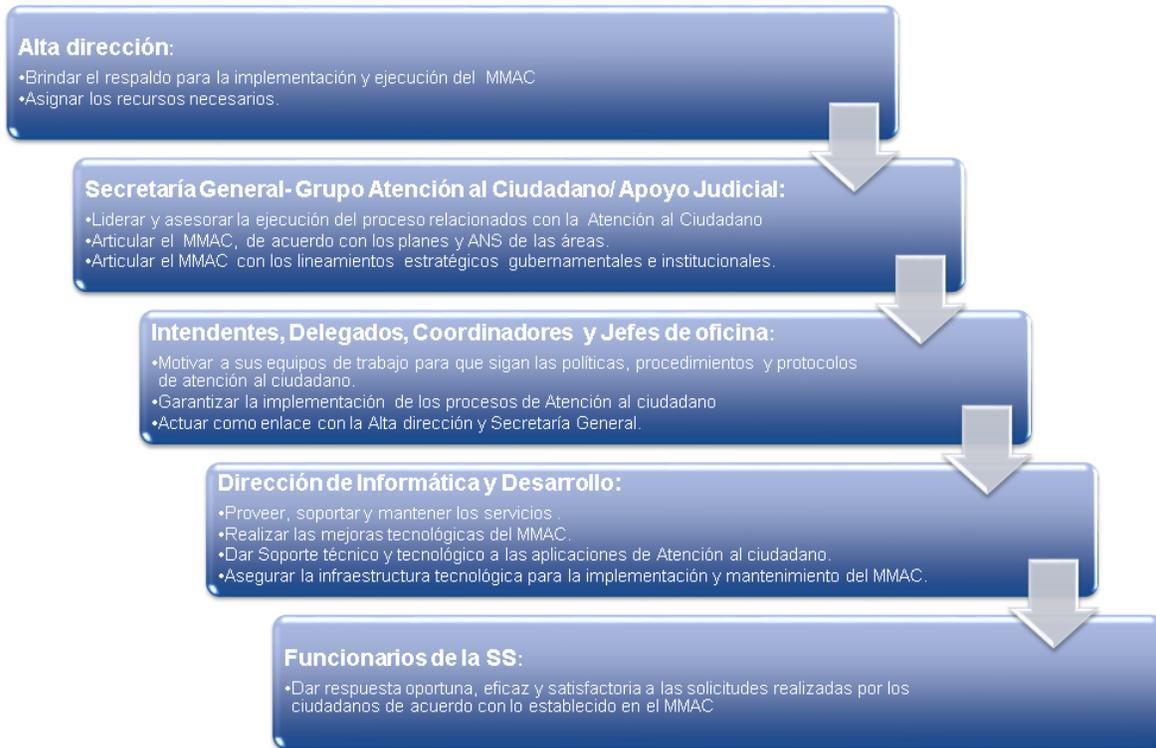


Ilustración 14. Elementos Tácticos: Establecimiento de responsabilidades

4.4.2.2 Establecimiento del Modelo de Aseguramiento del servicio

Teniendo en cuenta que los elementos tácticos deben brindar mecanismos de medición, análisis y mejora del modelo definido, se plantea la necesidad diseñar un modelo de aseguramiento del servicio que establezca los indicadores y Acuerdos de Niveles de Servicio ANS, entre los diferentes actores que intervienen en el ámbito de la operación. El diseño de esta herramienta se puede encontrar en detalle en el documento *MMAC-DE-14 Esquema de aseguramiento del servicio*.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 39 de 75

Pero para posibilitar dicho diseño, se debe partir de la definición de indicador, que se entiende como: *la medida cuantitativa u observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y observar el cumplimiento de objetivos y metas, dando las alertas sobre la existencia de problemas y permitiendo tomar decisiones informadas.*

De acuerdo con la ley 872 de 2003, los indicadores de gestión deben permitir la medición de los siguientes ámbitos:

- **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. La eficacia es la medición de resultado
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Efectividad:** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. La efectividad es la medición del impacto.

Para definir los indicadores que soportan el Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano es necesario tener en cuenta qué se va a medir, para qué y cómo:

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 40 de 75

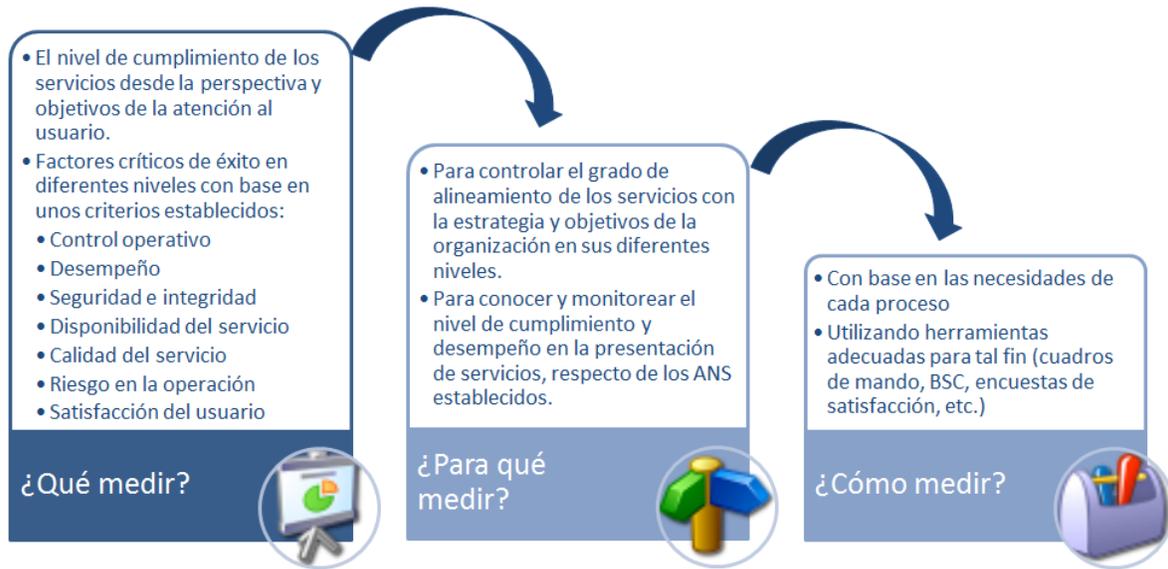


Ilustración 15. Formulación de indicadores

Dadas las fases establecidas para la ejecución del proyecto “**Consultoría para la elaboración del diagnóstico, definición y diseño detallado del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano**”, la formulación de indicadores y establecimiento de ANS se realizará dentro de la fase de Diseño, tercera y última fase de dicho proyecto, en los entregables MMAC-DS-19-Indicadores de Proceso y MMAC-DS-22-Consolidación de requerimientos de ANS, respectivamente.

Por otro lado, para asegurar la coordinación entre las áreas de atención al usuario (front office) y las áreas de operación (back office), garantizando una respuesta al usuario que exceda sus expectativas, es necesario el establecimiento de Acuerdos de Niveles de Servicio ANS. Un ANS es: *un contrato entre un proceso proveedor de servicio y su proceso cliente con objeto de establecer un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta.*

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 41 de 75

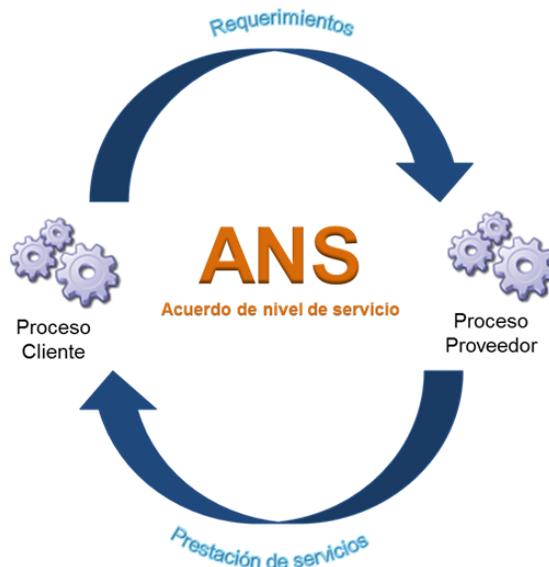


Ilustración 16. Acuerdos de Niveles de Servicio

Los acuerdos de niveles de servicio posibilitan la entrega oportuna de trámites y servicios al ciudadano teniendo en cuenta los requisitos de calidad, ya que constituye una herramienta que ayuda a ambas partes, proceso cliente y proceso proveedor, a llegar a un consenso en términos de tiempo de respuesta, condiciones de entrega o documentación disponible, entre otros, convirtiéndose en un punto de referencia para la mejora continua, ya que a través de su medición se identifica oportunidades de mejora y por ende, instrumentos para aumentar los índices de calidad y la satisfacción del usuario.

Dado lo anterior, es necesario identificar todos los procesos, misionales, de apoyo o estratégicos que pertenecen a la cadena de valor de la Superintendencia de Sociedades que intervienen en la generación de trámites y servicios, estableciendo su papel en la producción del resultado final que será entregado al ciudadano. Dicha identificación será consignada en el entregable MMAC-DS-22-Consolidación de requerimientos de ANS, que se desarrollará en la fase de Diseño.

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 42 de 75

4.4.2.3 Establecimiento de Modelo de Gobierno

Como consecuencia de la estrategia planteada, es necesario establecer una serie de mecanismos que tengan por objeto el **seguimiento, coordinación y mejora continua** del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano propuesto. Para esto, el **control y seguimiento se formaliza a través de comités y/o roles, cuyas funciones se operan a través de cargos** que se mencionan detalladamente a continuación. Es importante destacar que para facilitar la adopción del Modelo, los mecanismos de seguimiento y control, se alinean a estructuras de gobierno formalizadas previamente en la Superintendencia de Sociedades, de tal forma, que las funciones propuestas por el modelo, son coherentes con funciones ya establecidas y legalizadas.



Ilustración 17 .Elementos Tácticos: Modelo de Gobierno.

4.4.2.3.1 Nivel Estratégico - Comité de Gerencia

El Comité de Gerencia de la Entidad actúa como la estructura de gobierno formal para el nivel estratégico del MMAC, sus atribuciones están conferidas en

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 43 de 75

la resolución número 511-004319 del 12 de agosto 2012 y modificada por la resolución 165-005620 del 18 de octubre de 2013, definiendo como miembros a los siguientes:

- Superintendente Delegado para Asuntos Económicos y Contables
- Superintendente Delegado para Inspección, Vigilancia y Control
- Superintendente Delegado para Procedimientos de Insolvencia
- Superintendente Delegado para Procedimientos Mercantiles
- Secretario General
- Jefe de la Oficina Asesora de Planeación

Las resoluciones mencionadas determinan como propósito del Comité de Gerencia operar como órgano asesor del Superintendente en los temas de direccionamiento estratégico de la Entidad, lo cual incluye la definición y formulación de la planeación estratégica, programas y proyectos en concordancia con los objetivos institucionales y las políticas adoptadas por el Gobierno Nacional; finalidad que se alinea totalmente con las siguientes funciones, requeridas a nivel estratégico para la implementación del MMAC:

- Verificar la alineación entre los objetivos del MMAC y el cumplimiento de la misión de la Superintendencia de Sociedades.
- Aprobar las modificaciones en la prestación de servicios y trámites, originados por nuevas reglamentaciones o por cambios operacionales internos.
- Aprobar modificaciones en los acuerdos de nivel de servicio vigentes.
- Aprobar modificaciones sobre infraestructura física o tecnológica relacionada con la atención al ciudadano.
- Aprobación de lineamientos para la gestión de riesgos.

4.4.2.3.2 Nivel Táctico - Cargos responsables de la supervisión y de dar lineamientos para la operación

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 44 de 75

El nivel táctico indispensable para liderar las actividades requeridas para la gestión en general de la Superintendencia de Sociedades y por ende para el MMAC, se alinea con las funciones de los siguientes cargos, según el Manual de Funciones de la Entidad; en general el propósito es concretar las operaciones requeridas para implementar las decisiones y lineamientos establecidos a nivel estratégico:

- Secretaria General
- Superintendentes delegados e intendentes
- Directores y Subdirectores
- Jefes de Oficina

Los anteriores, por ser quienes incluyen entre sus funciones dirigir, supervisar, orientar y dar lineamientos para que el nivel operativo pueda ejecutar las actividades establecidas a nivel estratégico; lo cual se alinea totalmente con las siguientes responsabilidades como las requiere la implementación del modelo a nivel táctico:

- Supervisar la gestión integral de riesgos, de tal manera que se asegure la prestación de trámites y servicios de calidad a los usuarios.
- Liderar e incentivar el cumplimiento de la normatividad y adoptar las decisiones que permitan su implementación al interior de la entidad, permitiendo la sostenibilidad del MMAC en el tiempo.
- Evaluar y dar concepto sobre la aplicación de las tecnologías de la información en la Entidad teniendo en cuenta su impacto sobre la operación del MMAC.
- Apoyar el diseño de los procesos de la entidad y proponer ajustes que faciliten la gestión integral de la atención al ciudadano.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 45 de 75

4.4.2.3.3 Nivel Operativo - Coordinadores y Funcionarios

Las funciones a implementar por los Coordinadores y Funcionarios en el marco de las responsabilidades del Nivel Operativo del MMAC, en coherencia con las actividades definidas en el Manual de Funciones de la Entidad son:

- Coordinar y alinear los objetivos del MMAC con la operación del día a día de la Entidad.
- Coordinar y ejecutar el cumplimiento de los ANS's establecidos para los procesos que intervienen en la generación de trámites y servicios.
- Coordinar y ejecutar el cumplimiento de las metas establecidas, a través del análisis de la medición de los indicadores propuestos.
- Implementar los mecanismos de medición de la satisfacción del usuario y analizar los resultados obtenidos, proponiendo acciones de mejora.
- Operar el MMAC

4.4.3 Elementos Operación

Los elementos de operación son los que permiten que las actividades diarias realizadas en la Entidad, estén direccionadas hacia la adopción progresiva del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano MMAC. Estos en términos de flujo de actividades se consolidan en diagramas de proceso en el documento MMAC-DS-18 Proceso Atención al Ciudadano que se elaborará en la etapa de diseño del proyecto.

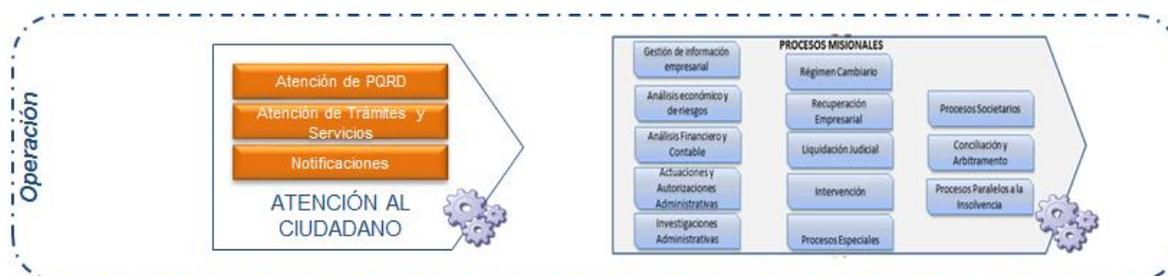


Ilustración 18. Elementos de Operación.

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 46 de 75

4.4.3.1 Actividades operativas desde la perspectiva de gestión por procesos

En el marco de la práctica de la gestión por procesos desarrollada en la Superintendencia de Sociedades, se establecen los procesos misionales o de la cadena de valor, considerados como los que directamente “resuelven o solucionan” las solicitudes recibidas, cuando éstas ascienden a nivel dos y tres de servicio. Por supuesto, existen los procesos, en otras categorías, en el mapa de procesos para la atención en nivel de servicio uno. El diagrama a continuación permite visualizar este concepto en coherencia con el MMAC y el Portafolio de Trámites y Servicios:

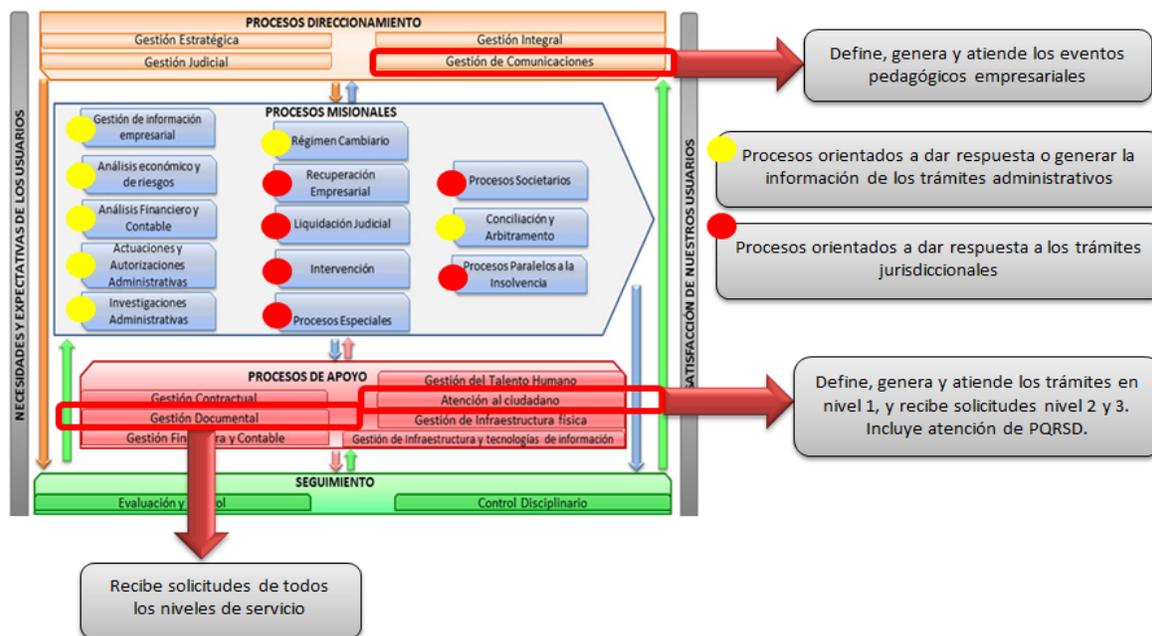


Ilustración 19. Mapa de procesos actual de la Superintendencia de Sociedades. Relación procesos, Portafolio de Trámites y Servicios y Niveles de Servicio.

Es vital aclarar, que si bien el MMAC no incluye los procesos misionales en su alcance si se concibe como una entrada para que éstos operen y requiere de ellos una salida que será la que finalmente genere la satisfacción en los Usuarios. Toda mejora en los procesos internos de la Entidad redundará en

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 47 de 75

mejoras para el modelo dado que ellos son los encargados de asegurar el servicio; todo cambio en el modelo afectará los procesos inevitablemente.

A continuación se describe lo esperado para cada proceso a fin de garantizar que los resultados en las “resoluciones de los trámites y servicios” estén coherentemente articuladas con el MMAC, es decir, a continuación se plantean como los elementos de operación del modelo se armonizan en la estructura para lograr los resultados esperados.

4.4.3.2.1 Proceso de Gestión Documental

La misión del Proceso de Gestión Documental se orienta a apoyar a los restantes procesos en la recepción y escalamiento de solicitudes, por tal motivo, y por ser esta una labor de apoyo, se describe como un elemento de soporte.

4.4.3.2.2 Proceso de Atención al Ciudadano

El Proceso de Atención al Ciudadano, tiene en la actualidad la finalidad de “brindar atención al cliente externo e interno de manera clara, oportuna, confiable y transparente respecto de sus consultas, quejas, reclamos, sugerencias y notificaciones administrativas, ofreciendo acceso, disponibilidad con la información, así como la cobertura en servicios acorde a las tecnologías de información y comunicación para la debida atención al ciudadano”.⁵

Su propósito actual es totalmente coherente con su misión como elemento del MMAC, en dónde a través de las siguientes actividades globales cumple las operaciones requeridas:

⁵ ATC-C-001 DP_Atencion al Ciudadano vs 003

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 48 de 75



Ilustración 20. Operación del Proceso de Atención al Ciudadano para el MMAC.

Es importante aclarar que las intendencias regionales tienen por resolución la obligación de cumplir con las mismas actividades, tanto para trámites administrativos como jurisdiccionales, atendiendo a Usuarios que cumplen con los siguientes criterios, los cuales de superarse o diferir deben escalar a nivel central⁶:

- Monto competencia del nivel regional: Inferior o igual a 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes
- Área territorial domicilio del deudor
- Domicilio del deudor
- Capacidad instalada de la superintendencia regional

4.4.3.2.3 Procesos que dan respuesta a los identificados como trámites administrativos en la Entidad

⁶ Resolución 20100-004911 de octubre de 2014

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 49 de 75

Los procesos a continuación, reciben del proceso de *Atención al Ciudadano* solicitudes, escaladas a nivel 2 o nivel 3 de servicio, les dan respuesta y las comunican nuevamente al proceso fuente, para que se haga entrega de la respuesta requerida al Usuario. Puede suceder que de oficio “las solicitudes se generen por los mismo procesos misionales”, en cuyo caso se solucionan y resuelven fuera del MMAC; se considera importante que las acciones que se desarrollan al interior de los procesos misionales se registren e incluyan en el modelo, en algún momento, para fortalecer el control de la Entidad en relación con su capacidad de respuesta en el espectro misional.

Para el MMAC es importante que se asegure el registro de los momentos de verdad con el Usuario para que estos sean contemplados como “atención de solicitudes, trámites o servicios” y entonces se controlen y mejoren en el ciclo de atención diseñado.

Entre los procesos involucrados en el párrafo anterior se encuentran los siguientes, caracterizados de forma global para comprender su interacción con el MMAC:

- Gestión de información empresarial:** Este proceso tiene como objetivo determinar las necesidades de información contable, económica, jurídica, financiera, u otra que se requiera para la función de supervisión a través del diseño y ajuste de los informes o formularios que deben presentar los supervisados para asegurar la calidad y oportunidad de la información suministrada a los procesos misionales⁷.
- Análisis económico y de riesgos:** Este proceso tiene como finalidad realizar análisis de la información contable y financiera obtenida de las sociedades con el fin de elaborar informes sectoriales y regionales para ser socializados a los grupos de interés y determinar la muestra para supervisión por riesgos inicial de acuerdo con los modelos de análisis de

⁷ GIE-C-001 - DP_Gestion_Información_Empresarial vs 001

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 50 de 75

alertas definidas para contribuir a la implementación de la política de supervisión⁸.

- **Análisis financiero y contable:** Proceso diseñado para establecer la situación financiera y económica de las sociedades del sector real que presentan vulnerabilidad frente a la ocurrencia de cambios en el entorno que afectan seriamente su sostenibilidad. Para tal efecto, se adelanta una evaluación integral del riesgo (riesgo financiero, perspectiva y riesgo de mercado) que permite categorizar las compañías en tres niveles de riesgo, alto, medio y bajo⁹.
- **Actuaciones y autorizaciones administrativas:** Este proceso tiene como propósito adoptar las medidas administrativas consagradas en la ley así como atender las solicitudes de autorización y reformas estatutarias, tales como: fusión, escisión y disminución de capital, etc., lo mismo que las autorizaciones en materia de normalización del pasivo pensional y aprobación del cálculo¹⁰.
- **Investigaciones administrativas:** Proceso diseñado con el objetivo de investigar las irregularidades de tipo jurídico, contable, administrativo y financiero en que incurran las sociedades sujetas a la supervisión de la entidad y adoptar las medidas que sean pertinentes con el fin de lograr la normalización de la actividad económica del ente investigado¹¹.
- **Régimen cambiario:** Este proceso tiene como finalidad ejercer las funciones de vigilancia y control sobre el cumplimiento del régimen cambiario, en materia de inversión extranjera, inversión colombiana en el exterior y operaciones de endeudamiento externo¹².

⁸ AER-C-001 DP _Análisis económico y de riesgo vs 001

⁹ AFC-C-001 DP_Análisis_Financiero_Y_Contable vs 004

¹⁰ AAA-C-001 DP_Actuaciones_Y_Autorizaciones_Administrativas vs 003

¹¹ IA-C-001 DP_Investigaciones_Administrativas vs 002

¹² RC-C-001 DP_Regimen_Cambiario vs 001

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 51 de 75

- Conciliación y arbitramento:** Este proceso tiene como propósito ofrecer al empresariado colombiano la conciliación y el arbitraje como mecanismos alternos para la solución de sus conflictos, a través de la administración del Centro de Conciliación y Arbitraje Empresarial¹³.

4.4.3.2.4 Procesos que dan respuesta a los identificados como trámites jurisdiccionales en la Entidad

Los procesos a continuación, reciben del proceso de *Atención al Ciudadano* solicitudes, las cuales serán escaladas a nivel 3 de servicio en su totalidad; se dividen en procedimientos mercantiles y procedimientos de insolvencia, cuyos temas y asuntos, totalmente reglados por diferentes leyes nacen en el marco de los siguientes procesos de la cadena de valor de la Entidad.

Es importante aclarar que la respuesta puntual a los trámites jurisdiccionales no se encuentran documentados en el sistema de gestión de la Organización, ni se controlan actividades como la apertura y terminación de procesos, el correr traslados, el control de términos, la elaboración de listas de liquidadores o ponentes, notificaciones, desgloses, entre otras acciones que se desarrollan para resolver los procedimientos mencionados.

Para el MMAC es primordial que se asegure el desarrollo de estas acciones misionales, así como el registro de los momentos de verdad con el Usuario para que sean controlados y mejorados como “atención de solicitudes, trámites o servicios”.

Anteriormente, se mencionaron unos procesos del mapa de procesos que le dan origen a este tipo de trámites, a continuación se relacionan de forma global para comprender su interacción con el MMAC:

¹³ CA-C-001 DP_Proceso_Conciliación_y_Arbitramento vs 004

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 52 de 75

- **Recuperación empresarial:** Este proceso tiene como fin a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa de activos o pasivos¹⁴.
- **Liquidación Judicial:** Este proceso tiene como finalidad realizar la liquidación de sociedades de manera oportuna y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor¹⁵.
- **Intervención:** Proceso diseñado para ordenar el conjunto de medidas tendientes a suspender de manera inmediata las operaciones o negocios de personas naturales o jurídicas que a través de captaciones o recaudos no autorizados generan abuso del derecho y fraude a la ley al ejercer la actividad financiera irregular y como consecuencia, disponer la organización de un procedimiento cautelar que permita la pronta devolución de recursos obtenidos en desarrollo de tales actividades¹⁶.
- **Procesos especiales:** Este proceso tiene como propósito tramitar los procesos verbales sumarios que en única instancia conoce el Grupo conforme a las acciones previstas en la Ley 550 de 1999¹⁷.
- **Procesos societarios:** Proceso diseñado con el objetivo de administrar oportuna y eficazmente justicia respecto de los asuntos atribuidos por las leyes 446 de 1998, 1258 de 2008, 1429 de 2010, 222 de 1995 y el libro segundo del Código de Comercio, así como también las competencias atribuidas por el Código General del Proceso a esta Superintendencia en calidad de juez, y de esta forma contribuir al orden público económico¹⁸.

¹⁴ RE-C-001 - DP_Reorganización_Empresarial vs 004

¹⁵ LJ-C-001 DP_Liquidaciones vs 006

¹⁶ INT-C-001 DP_Gestion_Intervenidas vs 004

¹⁷ PE-C-001 DP_Procesos_Especiales vs 002

¹⁸ IPS-C-001 DP_Procesos_Societarios vs 003

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 53 de 75

- Procesos paralelos de la insolvencia:** Este proceso tiene como finalidad reintegrar el patrimonio del deudor y garantizar el pago del pasivo externo insoluto¹⁹.

4.4.3.2.5 Proceso de Gestión de Comunicaciones

Aunque el Proceso de Gestión de Comunicaciones de la entidad tiene por finalidad gestionar un sistema de comunicación interna y externa que garantice un eficaz, eficiente y efectivo flujo de la información pública, incluye entre sus actividades el desarrollo de eventos pedagógicos empresariales, que de cara a los Usuarios constituyen un servicio y como tal debe ser tratado.

Los eventos pedagógicos empresariales se desarrollan en el marco del Programa de Pedagogía Empresarial que se desarrolla en la Entidad aplicable a nivel central o regional, en el cual mínimo 2 veces al año se priorizan temas de acuerdo a los parámetros de la Alta Dirección, y se gestionan eventos para darles respuesta desde la planificación hasta el desarrollo, finalmente se consolidan los resultados de "Encuesta de Evaluación del Evento de Pedagogía Empresarial", se realizan reuniones de lecciones aprendidas y cuando aplica se generan acciones correctivas y preventivas como se establece en el Proceso de Gestión Integral, en pro del mejoramiento continuo de la Organización²⁰.

4.4.4 Elementos Soporte

Los elementos de soporte son los que permiten gestionar los documentos, la infraestructura tecnológica y la infraestructura física para garantizar el correcto funcionamiento de los demás elementos del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano MMAC. Dentro de estos elementos, es posible encontrar además los procesos que permiten su administración, es decir los procesos de Gestión

¹⁹ PPI-C-001 DP_Procesos_Paralelos_a_la_Insolvencia vs 003

²⁰ GCOM-PR.001 Procedimiento Eventos Pedagógicos Empresariales vs 001

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 54 de 75

Documental, Gestión de la Infraestructura y TI, y Gestión la Infraestructura Física.



Ilustración 21. Elementos de Soporte.

4.4.4.1 Proceso de Gestión Documental

El Proceso de Gestión Documental, tiene en la actualidad la finalidad de “Administrar el flujo documental de la Entidad, mantener disponible la información, aplicar las políticas de seguridad y brindar atención oportuna y confiable a las solicitudes de los usuarios internos y/o externos”.²¹

Su propósito es razonable con la misión como elemento del MMAC, en través de las siguientes actividades globales con las cuales cumple las operaciones requeridas:

- Recibir y radicar documentos
- Archivar documentos
- Realizar reparto
- Alistamiento y envío de correspondencia
- Generar traslados de competencias
- Transferir documentos
- Digitalizar documentos
- Prestar y trasladar expedientes
- Atender usuarios para consulta

²¹ GDOC-C-001 DP_Gestion_Documental vs 004

 <small>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</small>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 55 de 75

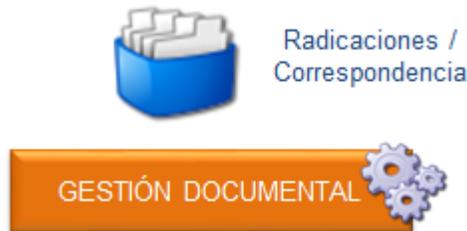


Ilustración 22. Elementos de Soporte: Gestión Documental.

4.4.4.2 Infraestructura Física

El MMAC debe establecer el marco para el diseño y administración de la infraestructura física requerida para prestación de servicios y trámites, a partir del análisis de las mejores prácticas establecidas para la atención de usuarios, de tal manera, que dicha infraestructura actúe como un elemento que dé soporte a la operación de los procesos que interactúan dentro del modelo y garantice la satisfacción del ciudadano.



Ilustración 23. Elementos de Soporte: Infraestructura Física

Las instalaciones físicas, son el sitio donde se presta el servicio y por ende es uno de los factores que afecta la interacción con el usuario y los momentos de verdad. En este punto, es importante considerar diversos aspectos, tales como las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los las ventanillas, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, entre otros.

 <small>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</small>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 56 de 75

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que la percepción del usuario sobre la calidad, no solamente depende del resultado del trámite y servicio prestado, también se ve influenciada por factores adicionales que lo hacen sentir cómodo, apreciado y valorado.

Es por ello, que el diseño de las instalaciones físicas donde se recibe al usuario para atender y satisfacer sus necesidades debe cumplir con algunas características, que permitan una interacción agradable, haciendo de la experiencia de realizar consultas o solicitar trámites y servicios, una situación que el usuario desee repetir y recomiende con otros usuarios.

A través de elementos como puntos de información, zonas de autoconsulta, salas de espera, pantallas informativas y ventanillas de atención exclusivas, se proporciona al usuario una atención ágil y pertinente que exceda sus expectativas frente a la atención.

Debido a que la atención al público que presta la Superintendencia de Sociedades se realiza de forma descentralizada, es estratégico para la Entidad, garantizar que sin importar cuan pequeña sea la Intendencia, se cuenten con los elementos mínimos que aseguran la calidad del contacto con el usuario. Dichos elementos corresponden a unas instalaciones limpias y agradables, que proporcionen un espacio que provea una espera grata al usuario mientras se atiende su solicitud y que cuenten con una señalización intuitiva.

Sin embargo, para realizar el análisis de las instalaciones de las diferentes Intendencias, se establecieron unos componentes mínimos, a partir de los cuales se establece una interacción agradable con el ciudadano:

- **Punto de Información:** espacio que permite la orientación inicial del ciudadano y la asignación de turnos.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 57 de 75

- **Espacio de atención:** espacio adecuado para la atención de usuarios, puede estar constituido por una ventanilla o una sala de atención personalizada.
- **Zona de autogestión:** computadores que posibilitan la autoconsulta del usuario para la información que provee la Entidad.
- **Sala de espera:** espacio para que los usuarios esperen el turno en el que serán atendidos.
- **Pantallas informativas:** pantallas dispuestas para la publicación de información de interés general.
- **Restricción áreas trabajo:** este elemento hace referencia a la posibilidad que tiene el usuario de acceder a los puestos de trabajo de los servidores públicos de la Intendencia. La circulación del ciudadano dentro de las instalaciones debe estar limitado a las zonas de atención, zonas de autoconsulta y salas de espera.

De acuerdo a lo anterior, se evaluó los diferentes componentes para cada intendencia, tal y como puede observarse en la siguiente ilustración:

 <p>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</p>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 58 de 75



Ilustración 24. Análisis elementos de infraestructura física de las Intendencias

A partir del análisis realizado y teniendo en cuenta los volúmenes de afluencia de público, se establecieron algunas acciones de mejoras para cada una de las Intendencias como se muestra a continuación:

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 59 de 75



Ilustración 25. Análisis elementos de infraestructura física de las Intendencias

En el caso de la sede central, el MMAC plantea un rediseño de las instalaciones de atención al ciudadano de la sede Bogotá, de tal manera, que se centralice toda la atención de acuerdo con lo plantado dentro de los principios de diseño del Modelo Multicanal de Atención al Ciudadano: *“Centralización del contacto con el ciudadano a través de atención al ciudadano y sus canales”*.

El Centro de Atención al Ciudadano, cuenta con espacios para la atención del *Front office* o atención directa al usuario, *Middle office* o procesamiento de información, *Back Office* o resolución de trámites y servicios, y zona de autoconsulta, para la interacción proactiva del ciudadano. A continuación se describe cómo se realiza la interacción con el ciudadano:

	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 60 de 75



Ilustración 26. Elementos de Soporte: Interacción con el ciudadano

Esta centralización del contacto se traduce en unas instalaciones únicas, donde el usuario puede realizar el diferente tipo de solicitudes, jurisdiccionales o administrativas, a partir de un direccionamiento realizado en el punto de información. Las nuevas instalaciones del Centro de Atención al Ciudadano, suministrará la atención de primer nivel, segundo nivel y de autoconsulta, de una forma concentrada, en un espacio físico que propicia un servicio transparente para el usuario sin importar la organización orgánico-funcional al interior de la Entidad.

Las nuevas instalaciones además, consolidan la operación del centro de contacto donde se atienden las llamadas telefónicas y el chat, de tal manera, que se puede optimizar los recursos designados para la atención especializada (Segundo nivel), para que puedan realizar atención telefónica y presencial. Adicionalmente, favorecen la interrelación con el grupo de Apoyo Judicial que forman parte del *Back office*, tal y como puede observarse en la siguiente ilustración:

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 62 de 75

- **Atención nivel 2:** espacio destinado para la atención especializada de llamadas telefónicas, chat y atención personal, es decir, nivel 2.
- **Ventanilla Atención Apoyo Judicial:** ventanillas exclusivas para la atención personalizada en temas de Apoyo Judicial.
- **Coordinación Apoyo Judicial:** _puesto de trabajo designado para el servidor público que coordina el grupo de Apoyo Judicial
- **Consulta por estado:** Pantallas informativas donde se publican las providencias de apoyo judicial por estado del proceso jurisdiccional.
- **Centro de fotocopiado:** espacio destinado para la generación de fotocopias a solicitud del ciudadano.
- **Centro de contacto:** espacio destinado para la atención de llamadas telefónicas y de chat de nivel 1.

4.4.4.3 Infraestructura Tecnológica

La percepción que los usuarios tengan de la calidad de los servicios prestados depende en última instancia de una correcta organización y coordinación de todos los agentes involucrados.

Los servicios deben ser correctamente prestados aportando el valor y la utilidad requerida por el usuario con los niveles de calidad acordados. Es evidente que de nada sirve una correcta estrategia, diseño y transición del servicio si falla la “entrega”.

El MMAC debe establecer el marco para la administración de la infraestructura tecnológica requerida que dé soporte a la operación de los procesos de la organización y garantice la **prestación de trámites y servicios** de acuerdo con los criterios de calidad establecidos para la satisfacción de los usuarios.

 <small>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</small>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 63 de 75



Ilustración 28. Elementos de Soporte: Infraestructura tecnológica

La Supersociedades debe tender a la estandarización de los procesos de ingreso, registro y trámite del portafolio de trámites y servicios. Este está compuesto por 18 trámites administrativos, 5 servicios jurisdiccionales y 4 servicios generales.

Se considera importante que el canal de ingreso de las solicitudes generadas por la ciudadanía sea único, teniendo en cuenta la multiplicidad de canales o fuentes de ingreso de los mismos. Se deben estructurar procesos que permitan la interconexión de los sistemas actuales y los próximos que se tengan pensados para implementación.

La infraestructura necesaria para lograr este objetivo se debe contemplar como prioritaria.

Actualmente la Superintendencia de sociedades tiene un servicio de recepción de PQRSD a través de la página web:

<http://pqrs.supersociedades.gov.co/SitePages/Inicio.aspx>

Teniendo en cuenta el avance realizado en el desarrollo de los demás canales (presencial, telefónico, correspondencia), se recomienda continuar la integración a este canal, complementando el sistema y utilizando el mismo lenguaje de desarrollo (Microsoft Sharepoint).

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 64 de 75

Los sistemas standalone como Post@l cumplen parcialmente con el objetivo del servicio. A pesar de tener funcionalidades que solucionan procesos del día a día, no aportan al ideal de servicio que las entidades del estado deben brindar. Es por eso que la unificación del ingreso y gestión de la información de los diversos canales se debe tratar como una prioridad.

Este nuevo sistema unificado debe permitir la identificación y caracterización de los usuarios que lo utilizan, debe poder capturar la información mínima requerida para poder evaluar grupos poblacionales, municipios, sectores económicos, tipo de solicitud, frecuencia de solicitud y demás variables que interactúan con el sistema; esto ayudará a la Superintendencia de Sociedades a crear planes de acción realmente efectivos que puedan resolver de fondo la mayoría de PQRSD identificados.

La construcción de este sistema integrado debe estar bajo los principios de SOA (**Service Oriented Architecture**), que debe alinearse a la arquitectura empresarial actualmente implementada. (Ver 4.4.4.3.2 Arquitectura Tecnológica de Soporte al MMAC)

Los sistemas actuales SIREM (Sistema de Información y Reporte Empresarial), POSTAL (recepción correspondencia física), **RUNF Registro Único Nacional de Factores**, deben ser modificados, si se requiere, para que mediante un Web service cada ingreso de información a la Supersociedades alimente una única base de PQRSD cuya administración debe ser centralizada.

Como consecuencia de esta integración, la Supersociedades estará en capacidad de responder oportunamente las requisiciones de otras entidades vigilantes del estado para los temas que les compete, tendrá información histórica, veraz, oportuna y confiable. Así la Supersociedades estaría alineada con las políticas de Gobierno en línea en TIC para servicio (Manual Estrategia de Gobierno en Línea). (Ver 4.4.4.3.1 Estándares y Normas)

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 65 de 75

Toda esta integración, trae de la mano la revisión de los roles de las personas a cargo de la recepción y trámite de los PQRS, para no redundar en tareas o subutilización de recursos.

Esta integración debe contemplar un proceso acucioso de **Business Process Model and Notation (BPMN)** en donde la Supersociedades debe patrocinar el nuevo esquema de roles esto de acuerdo al documento Documento de Arquitectura de Aplicaciones - Arquitectura Empresarial:

https://docs.google.com/document/d/1URB9FIDJspqc_jaHulNYFhXnOnSPlxXTbmMNR-4etsU/edit#

En este documento se sugiere:

“Iniciar proyectos para análisis departamental sobre algunos procesos, con el objetivo de mostrar el valor de soluciones BPM y BAM estructuradas por SOA por medio de Análisis de Procesos en Tiempo Real”

Es también esencial encontrar un correcto equilibrio entre los procesos de gestión internos orientados a gestionar y mantener la tecnología y recursos humanos necesarios para la prestación del servicio y las demandas externas de los usuarios.

La Supersociedades no debe comprometerse en la prestación de servicios para los que carezca de capacidad tecnológica o los necesarios recursos humanos ni tampoco caer en el error de engordar en exceso la infraestructura TI encareciendo innecesariamente el coste de los servicios prestados.

En lo relacionado a esta infraestructura, se debe configurar el sistema de servicio integrado para utilizar la redundancia que actualmente tiene estructurada el data center ubicado en la sede principal de la Entidad, con los canales de comunicación actuales, los cuales en su mayor uso alcanzan a llegar solo al 60 % de su uso. Esto es favorable para que el sistema integrado de

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 66 de 75

servicio tenga el espacio suficiente para funcionar sin requerir ampliación de los canales o balancear la carga con las otras aplicaciones que lo utilizan.

Al momento de que el sistema integrado de servicio se encuentre funcionando íntegramente se debe tener en cuenta que el tráfico a través de él se incrementará. Se debe tener almacenamiento de contingencia que supla esta necesidad.

El sistema integrado debe brindar información confiable al sistema que actualmente tiene la Supersociedades. Deben modificarse los informes que consuman información referente a PQRSD. En caso de no tenerse se debe contemplar la implementación de uno o de alguna herramienta similar que permita el seguimiento y control a las PQRSD a través de todo el sistema; se debe poder tener el estado de cada PQRSD en cualquier momento del proceso y se debe poder tener una visión global del sistema en el momento que se requiera.

Realizando esto, la Supersociedades tendrá un sistema robusto y confiable que será el mejor aliado para los indicadores de gestión de la Entidad, la hará competitiva en temas de cumplimiento de los lineamientos del Manual de Gobierno en línea.

4.4.4.3.1 Estándares y normas

El país ha asumido el reto de hacer de los usuarios el centro de la labor de los servidores públicos. El marco que sirve a este compromiso en materia de atención a los ciudadanos está cimentado en documentos que son de interés general.

Decreto 2623 de julio de 2009

En el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano -SNSC- como instancia coordinadora para la Administración Pública del Orden Nacional de las políticas, estrategias, programas, metodologías, mecanismos y actividades encaminados a fortalecer la Administración al servicio del ciudadano.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 67 de 75

En el artículo 3 - DEFINICIÓN se define esta como:

"el conjunto de políticas, orientaciones, normas, actividades, recursos, programas, organismos, herramientas y entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas, encaminados a la generación de estrategias tendientes a incrementar la confianza en el Estado y a mejorar la relación cotidiana entre el ciudadano y la Administración Pública."

Objetivos

1. Fomentar el fortalecimiento institucional de las entidades y dependencias encargadas del servicio al ciudadano, mediante la expedición de lineamientos y políticas de mejoramiento y la generación de herramientas de asistencia técnica para aumentar la calidad del servicio que prestan.
2. Fortalecer los canales de atención al ciudadano en las entidades públicas.

Conpes 3649 del 15 de marzo de 2010

A través del documento Conpes 3649 del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, se establecen los *«lineamientos generales y el alcance de la Política Nacional de Servicio al Ciudadano, con el fin de coordinar las acciones a cargo de la Nación encaminadas al apoyo de las labores que se desarrollan para incrementar la confianza y la satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por la Administración Pública Nacional de manera directa o a través de particulares»*.

Conpes 3650 del 15 de marzo de 2010

A través del documento Conpes 3650 se establece la importancia estratégica de la estrategia de gobierno en línea.

En el numeral 7 - Recomendaciones dice:

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación recomiendan al Conpes:

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 68 de 75

1. Declarar de importancia estratégica la implementación de la estrategia de Gobierno en Línea en Colombia, a través del proyecto "Implementación y Desarrollo Agenda de Conectividad".
2. Solicitar al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que adelante el trámite correspondiente para la aprobación de las vigencias futuras para el desarrollo de la estrategia de Gobierno en Línea.
3. Solicitar al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, con el apoyo del Departamento Nacional de Planeación y Coinfo, formular los lineamientos de política que contribuyan a la sostenibilidad de la estrategia de Gobierno en Línea.

Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014, Ley 1450 de 2011

Artículo 234. Servicio al ciudadano. Con el objeto de mejorar la oportunidad, accesibilidad y eficacia de los servicios que provee la Administración Pública al Ciudadano, las entidades públicas conformarán equipos de trabajo de servidores calificados y certificados para la atención a la ciudadanía, proveerán la infraestructura adecuada y suficiente para garantizar una interacción oportuna y de calidad con los ciudadanos y racionalizarán y optimizarán los procedimientos de atención en los diferentes canales de servicio.

Decreto 2641 de julio de 2012

Por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011, decreta: *"cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano"*, asignando al Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción señalar una metodología para diseñar y hacerle seguimiento a la estrategia;

Que igualmente el artículo 76 de la Ley 1474 de 2011, establece que *"en toda entidad pública, deberá existir por lo menos una dependencia encargada de*

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 69 de 75

recibir, tramitar y resolver las quejas, sugerencias y reclamos que los ciudadanos formulen, y que se relacionen con el cumplimiento de la misión de la entidad." correspondiendo al Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción señalar los estándares que deben cumplir las entidades públicas para dar cumplimiento a lo allí establecido.

Decreto 2573 de julio de 2014

Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones.

En el Artículo 4. Principios y fundamentos de la en línea, en uno de sus puntos precisa;

"Excelencia en el servicio al ciudadano: Propender por el fin superior de fortalecer la relación de los ciudadanos con el Estado a partir de la adecuada atención y provisión de los servicios, buscando la optimización en el uso de los recursos, teniendo en cuenta el modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano y los principios orientadores de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano."

Como marco de referencia tenemos:

1. Manual de gobierno en línea versión 4.
<http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-8011.html>
2. El Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 1078 de 2015
(<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-9528.html>)
3. Manual para la implementación de la Estrategia de Gobierno en línea en las entidades del orden nacional de la República de Colombia -

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 70 de 75

Estrategia Gobierno en línea 2012 – 2015 para el orden nacional y 2012 – 2017 para el orden territorial.
<http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/eb0df10529195223c011ca6762bfe39e/manual-3.1.pdf>

4. Manual de implementación del Manual de Gobierno en Línea - <http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co>

De acuerdo a esto, los lineamientos son claros en temas de unificación de canales de servicio para una respuesta óptima al usuario.

La unificación o integración tiene como base los siguientes principios:

- Los ciudadanos deben contar con servicios en línea de alta calidad
- Promover la autogestión y empoderamiento de los procesos por parte del ciudadano
- Aprovechar la tecnología para que la gestión en las entidades públicas sea eficiente
- Garantizar la seguridad y privacidad de la información.

Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 1078 de 2015

La Supersociedades debe acogerse a los principios necesarios para cumplir con la reglamentación de este Decreto, debe favorecer la implementación de un sistema unificado de servicio para estar en concordancia con las políticas contempladas en el manual de gobierno en línea y los principios anteriormente informados.

La aceptación e implementación de dichos principios se realiza paulatinamente y en etapas, para lograr esto tendremos las siguientes herramientas:

 <small>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</small>	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 71 de 75

1. Sello de excelencia en gobierno en línea : Que busca generar confianza de los ciudadanos en el uso de los servicios en línea que ofrece el gobierno
2. Mapa de ruta : Que permitirá enfocar y priorizar las acciones de mayor impacto en la calidad de la relación del ciudadano con el Estado
3. Marco de referencia de arquitectura empresarial: Que se integra a la Estrategia con el fin de orientar sobre mejores prácticas, guías y estándares que facilitarán el uso adecuado de la tecnología para soportar los diferentes servicios a las entidades y el cumplimiento de su misión.

4.4.4.3.2 **Arquitectura tecnológica de soporte al MMAC**

La agilidad del servicio al usuario puede verse cuestionada si se apoya en entornos de TI que no pueden responder de forma flexible a los cambios que afectan a la actividad de la prestación de servicios a la ciudadanía.

Permitir que se libere el potencial que poseen las aplicaciones y recursos de TI y hacer que estas estén disponibles de forma general a toda la organización facilita la optimización de procesos y mejora la agilidad en la prestación de servicios.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 72 de 75

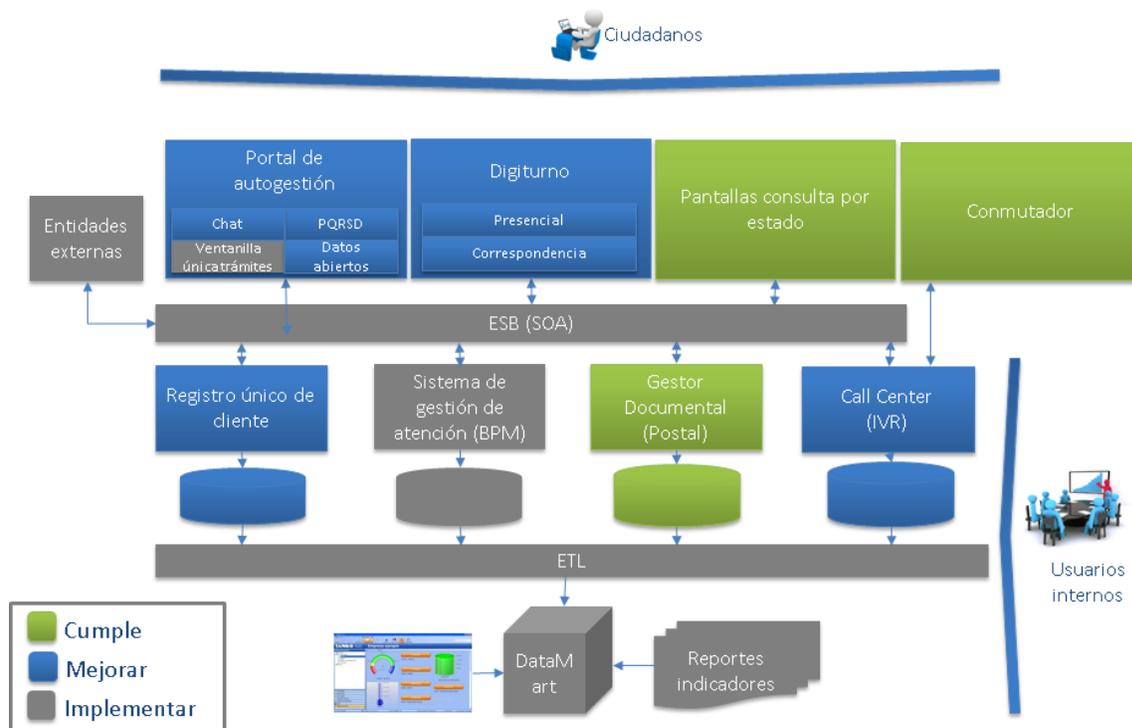


Ilustración 29. Modelo de Arquitectura TI de Alto Nivel

La Arquitectura Orientada a Servicios (SOA, Service Oriented Architecture) es una filosofía de diseño que permite un mejor alineamiento de las Tecnologías de Información (TI) con las necesidades de la entidad, permitiendo a los funcionarios, usuarios y entidades aliadas a responder de forma más rápida.

La Supersociedades necesita poder interconectar los procesos, personas e información tanto consigo misma como -atravesando sus fronteras- con otras entidades. La falta de integración entre los componentes de TI –sistemas, aplicaciones y datos- hace difícil obtener una respuesta rápida y efectiva ante

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 73 de 75

los cambios que afectan de forma natural a la prestación de servicios a los ciudadanos.

La inflexibilidad genera costes, reduce la capacidad de respuesta ante los usuarios, compromete el cumplimiento con las normativas legales y afecta negativamente a la productividad de los servidores públicos. En suma, una deficiente integración es uno de los problemas más importantes a los que las organizaciones deben hacer frente para mantener su efectividad y garantizar su crecimiento.

La Arquitectura Orientada a Servicios (SOA, Service Oriented Architecture) supone una estrategia general de organización de los elementos de TI, de forma que una colección abigarrada de sistemas distribuidos y aplicaciones complejas se pueda transformar en una red de recursos integrados, simplificada y sumamente flexible.

Un proyecto SOA bien ejecutado permite alinear los recursos de TI de forma más directa con los objetivos de negocio, ganando así un mayor grado de integración con usuarios y proveedores, proporcionando una inteligencia de negocio más precisa y más accesible con la cual se podrán adoptar mejores decisiones, y ayuda a la entidad a optimizar sus procesos internos y sus flujos de información para mejorar la productividad individual. El resultado neto es un aumento muy notable de la agilidad de la organización.

La Arquitectura SOA establece un marco de diseño para la integración de aplicaciones independientes de manera que desde la red pueda accederse a sus funcionalidades, las cuales se ofrecen como servicios.

La forma más habitual de implementarla es mediante Servicios Web, una tecnología basada en estándares e independiente de la plataforma, con la que SOA puede descomponer aplicaciones monolíticas en un conjunto de servicios e implementar esta funcionalidad en forma modular. Ej. En caso de que los

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 74 de 75

usuarios externos lo requieran, podrán utilizar aplicaciones web para interactuar con procesos y trámites.

La adopción de una solución de diseño basada en SOA no exige implantar servicios Web.

No obstante, como ya comentamos anteriormente, los servicios Web son la forma más habitual de implementar SOA.

Los servicios Web son aplicaciones que utilizan estándares para el transporte, codificación y protocolo de intercambio de información. Los servicios Web permiten la intercomunicación entre sistemas de cualquier plataforma y se utilizan en una gran variedad de escenarios de integración, tanto dentro de las organizaciones como con partners de negocios.

Los servicios Web se basan en un conjunto de estándares de comunicación, como son:

XML para la representación de datos, SOAP (Simple Object Access Protocol) para el intercambio de datos y el lenguaje WSDL (Web Services Description Language) para describir las funcionalidades de un servicio Web.

Existen más especificaciones, a las que se denomina genéricamente como la arquitectura WS, que definen distintas funcionalidades para el descubrimiento de servicios Web, gestión de eventos, archivos adjuntos, seguridad, gestión y fiabilidad en el intercambio de mensajes y transacciones.

BPM

El concepto de BPM (Business process management) está muy ligado a SOA. Se puede considerar BPM como un "proceso de optimización de procesos". BPM considera los procesos de una entidad o compañía como activos que deben ser comprendidos, administrados y desarrollados para revelar productos o servicios de valor agregado a los usuarios. Este enfoque se asemeja a otras

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	Oct. 16 de 2015
	PROYECTO CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN Y DISEÑO DETALLADO DEL MODELO MULTICANAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Versión: 1.0
	MODELO DE OPERACIÓN NACIONAL	Página 75 de 75

metodologías de procesos tales como Calidad Total o Mejoramiento Continuo. Los defensores de este enfoque también afirman que puede ser habilitado o soportado a través de la tecnología.

Los procesos de atención al usuario pueden ser estructurados o no estructurados, dependiendo de hasta qué punto los pasos que comprenden son pasos bien establecidos – y susceptibles, por tanto, de automatización- o intercambiables, y generalmente ejecutados por personas solamente o por personas que interactúan con sistemas.

Las personas son una parte esencial de prácticamente cualquier proceso de atención: aplican las soluciones y disponen de la visión que hace avanzar a la entidad, por lo que el objetivo debe ser aumentar su capacidad para crear e innovar y ser más productivas (y no “hacer reingeniería” pretendiendo colocar a las personas fuera de los procesos).

Aunque BPM puede considerarse como una entidad al margen de las iniciativas SOA, la capacidad para definir nuevos procesos de negocio de forma flexible y rápida es mucho mayor si los recursos de los sistemas de TI se exponen en la forma de orientación a servicios.

Beneficios de SOA

Los beneficios de SOA para la entidad se plasman a dos niveles distintos: al del usuario y a nivel de la organización de TI. Desde el punto de vista de la entidad, SOA permite el desarrollo de una nueva generación de aplicaciones dinámicas que resuelven una gran cantidad de problemas de alto nivel, fundamentales para el crecimiento y la evolución de la entidad.

Las soluciones SOA permiten entre otras cosas:

- Mejorar la toma de decisiones.
- Mejorar la productividad de los servidores públicos.
- Potenciar las relaciones con los usuarios.