



CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

REVISIÓN AÑO 2020

**Revisó y actualizó: Carlos Ariel Ocampo
Henao**

Profesional Universitario Atención al cliente

ILUMINAMOS Y PROYECTAMOS TU FUTURO.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS	7
2.1. OBJETIVO GENERAL	7
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3. METODOLOGÍA	8
4. TIPOS DE VARIABLES DE LOS NIVELES DE CONOCIMIENTO DE LOS CIUDADANOS PARTICULARES	9
4.1. Aspectos Geográficos	9
4.2. Demográficos	15
4.2.1. Estratificación	16
4.2.2. Comportamiento demográfico.....	17
4.2.3. Calidad de vida	18
4.2.4. Cobertura de servicios públicos en Manizales.....	22
4.2.5. Polos de concentración de desarrollo	23
4.2.6. Movilidad e infraestructura.....	24
4.2.7. Vulnerabilidad.....	34
4.3. Intrínsecos.....	42
4.3.1. Intereses.....	42
4.3.2. Lugares de encuentro.....	43
4.3.3. Acceso a Canales y Uso de Canales.....	44
4.4. Conocimientos	45
4.5. Variables de Comportamientos	45
4.5.1. Niveles de uso	45
4.5.2. Estatus del usuario	49
4.5.3. Beneficios buscados.....	49
4.5.4. Eventos.....	50

5. TIPOS DE VARIABLES DE LOS NIVELES DE CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS, ENTIDADES Y ORGANIZACIONES	51
5.1. Geográficos.....	51
5.1.1. Cobertura geográfica.....	51
5.1.2. Dispersión y Ubicación	53
5.1.3. Organizacionales.....	54
5.1.4. Origen del capital.....	54
5.1.5. Tamaño de la entidad.....	54
5.1.6. Dependencia.....	56
5.1.7. Industria.....	56
5.1.8. Tipo de cliente.....	58
5.2. Variables del comportamiento organizacional.....	67
5.2.1. Gestor procedimiento	67
5.2.2. Procedimiento usado	67
5.2.3. Toma de decisiones.....	68
6. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES DEL INVAMA.....	69
En resumen, los clientes del INVAMA pueden ser resumido en la siguiente gráfica.	69
Gráfica 18. Clasificación detallada de los clientes del INVAMA.	69
7. NECESIDADES E INQUIETUDES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	70
7.1. Usuarios.....	70
7.2. Cliente interno.....	70
7.3. Contratistas externo	70
7.4. Entidades territoriales y privadas que acceden a las accesorias y prestación de servicios del INVAMA.....	70
8. ESTRATEGIAS PLANTEADAS	72
8.1. Generar canales de comunicación novedosos y versátiles mediante los cuales el usuario se pueda comunicar con la entidad	72
8.2. Generar procedimientos de control y seguimiento a las solicitudes y reclamos de los usuarios, que controle la calidad y eficacia de las respuestas a las solicitudes. Componentes del grupo estratégico.....	74
8.3. Proponer acciones que busquen la mejora continua de la atención a partir de la cultura del cliente interno	82

8.4. Plantear proyectos de alumbrado publico y valorización que mejoren la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables	84
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de superficie urbana del municipio de Manizales, 1993-2007.....	11
Tabla 2. Detalle de población urbana del municipio de Manizales, 2005-2017.....	12
Tabla 3. Detalle sobre densidad urbana del municipio de Manizales, 1993-2014 hab/ha	13
Tabla 4. Datos de precipitación promedio mes, periodo 2011 a 2016.....	14
Tabla 5. Detalle de predios urbanos del municipio de Manizales, por comuna, según estratos socio-económicos.	16
Tabla 6. Crecimiento poblacional Manizales AM (1999 - 2010).	17
Tabla 7. Comportamiento de la línea de pobreza. 2010 – 2011.	19
Tabla 8. Organizaciones Comunitarias en la ciudad de Manizales.	20
Tabla 9. Centros Integrales de Servicios Comunitarios CISCO Manizales. .	21
Tabla 10. Posición en el ranking de competitividad 2010.....	24
Tabla 11. Manizales. Parques y zonas verdes por comunas (área en m2).	26
Tabla 12. Espacios públicos por comuna.....	28
Tabla 13. Manizales. Infraestructura vial por tipo de vía, velocidad y	34
Tabla 14. Promedio de solicitudes recepcionadas mensualmente en alumbrado publico.	45
Tabla 15. Promedio de solicitudes recepcionadas mensualmente en alumbrado publico y discriminacion según su origen.....	46
Tabla 16. Usuarios activos de proyectos de valorización.....	47
Tabla 17. Total suscriptores y unidades cobro impuesto de alumbrado público. ..	48

TABLA DE FIGURAS

Gráfica 2. Precipitación promedio mensual periodo 2011 a 2016, municipio de Manizales.	15
Gráfica 3. Manizales. Cobertura de servicios públicos por zona. Año 2011.22	
Gráfica 4. Espacio público efectivo por habitante. Manizales 1999 –otras ciudades 2010.	26
Gráfica 5. Manizales. Tipo de escenarios de espacio público. 1999.	27
Gráfica 6. Longitud de la malla vial por tipo de vía. 2010.	31
Gráfica 7. Modos de transporte utilizados para los trayectos diarios. 2010.	33
Gráfica 8. Tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes. 2010-2011.	35
Gráfica 9. Manizales. Homicidios por comunas y zona rural. 2011.	36
Gráfica 10. Lesiones personales (Tasa x 100.000 habitantes) 2010-2011.	37
Gráfica 11. Número de hurtos por tipo 2008-2011.	38
Gráfica 12. Medios de Gestión de PQRS.	44
Gráfica 13. Actividades del subproceso de Medición y Seguimiento.	44
Gráfica 14. Promedio de solicitudes recepcionadas mensualmente en alumbrado público.	46
Gráfica 15. Cantidad de predios con deuda, obras de valorización.	48
Gráfica 16. Variables de conocimiento de empresas y organizaciones.	51
Gráfica 17. Clientes del INVAMA.	59
Gráfica 18. Clasificación detallada de los clientes del INVAMA.	69



1. INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más importantes que deben ser tenidos en cuenta en toda empresa que preste un servicio, es conocer a sus usuarios; mucho más si se trata de una entidad pública. Para conocer los usuarios de una entidad determinada se requiere de análisis que permitan llegar a su caracterización.

En este documento se compila todas las fases que permiten alcanzar este objetivo, desde la generalidad hasta la propuesta final de estrategias que permitan alcanzarlo.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una caracterización detallada de los clientes del INVAMA.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer una clasificación de los clientes del INVAMA.
- Identificar y proponer estrategias que mejore la Atención al Cliente de la entidad.
- Analizar y proponer canales de comunicación con los clientes de la entidad.

3. METODOLOGÍA

Se emplea para el presente análisis los lineamientos impartidos por el gobierno y consignados en la guía de caracterización de las entidades públicas de las TIC, este proceso apoyado en información consignada en estudios oficiales de diferentes documentos, POT de Manizales y resultados de encuestas y estudios realizados por la entidad.

La metodología propuesta establece el análisis contemplado desde dos instancias; desde el ciudadano particular y desde el marco institucional de la entidad.

4. TIPOS DE VARIABLES DE LOS NIVELES DE CONOCIMIENTO DE LOS CIUDADANOS PARTICULARES

Gráfica 1. Variables de los niveles del conocimiento de los ciudadanos particulares.

Geográficos	Demográficos	Intrínsecos	Comportamientos
• Ubicación	• Edad	• Intereses	• Niveles de uso
• Población	• Género	• Lugares de encuentro	• Estatus del usuario
• Densidad Poblacional	• Tamaño familiar	• Acceso a Canales	• Beneficios buscados
• Clima	• Estado del ciclo familiar	• Uso de Canales	• Eventos
	• Ocupación	• Conocimientos	
	• Educación		
	• Ingresos		
	• Lenguajes/Razas		
	• Estrato Socioeconómico		

4.1. Aspectos Geográficos

Este aspecto es de gran importancia para el análisis si se tienen en cuenta que los servicios que prestan el INVAMA corresponden a servicios públicos tangibles, que ocupan un espacio geográfico tanto en Alumbrado Público como en Valorización; por esta razón es relevante caracterizar desde el punto de vista geográfico no solo la población sino de igual forma la región en la que se presta el servicio, correspondiente al municipio de Manizales.

Ubicación del municipio:

La ciudad de Manizales, situada a una altura de 2.153 msnm, está localizada en la región central del occidente colombiano, sobre la prolongación de la cordillera de los Andes. El relieve de la ciudad es especialmente montañoso. El Municipio de Manizales posee un área de 43948 hectáreas. Se extiende por la Vertiente Occidental de la Cordillera Central desde su cima hasta las orillas del Río Cauca; se encuentra delimitado de Sur oriente a Nor Occidente por el Río Chinchiná, que actúa como límite natural con los Municipios de Villamaría, Chinchiná y Palestina; el límite hidrográfico se inicia en el Alto del Frailejón ubicado cerca de la vía de acceso al Parque Nacional Natural los Nevados, hasta la desembocadura de la Quebrada los Cuervos (Villamaría); continua en dirección Sur-Norte hasta el punto de confluencia de la Quebrada Cameguadua (Chinchiná). En este punto se inicia el límite con Palestina y se extiende hasta el sitio donde el Río Chinchiná vierte sus aguas al Río Cauca. Aquí se inicia el límite con el Municipio de Anserma y se continúa aguas abajo del Cauca hasta la confluencia de la Quebrada Llano Grande; estos dos Municipios (Palestina y Anserma) constituyen el límite Occidental. Al Norte limita con el Municipio de Neira desde la confluencia de la Quebrada Llano Grande en el Río Cauca, siguiendo aguas arriba hasta la desembocadura de la Quebrada Fonditos; dicho límite se prolonga por la zona montañosa hasta encontrar la confluencia del Río el Guineo en el Río Guacaica, continuando por estas aguas arriba hasta su nacimiento en la Vereda San Pablo (Neira), a una altura de 3477 m.s.n.m. El límite continúa por el Oriente con el Municipio de Marulanda por las laderas del Volcán Cerro Bravo hasta el Alto del Frailejón; en este sector limita en un pequeño tramo con el Municipio de Herveo en el Departamento del Tolima.

Entre los municipios de Manizales y Villamaría existe transporte público urbano y aunque no se presenta continuidad en sus manchas urbanas, los núcleos habitados de ambos municipios están integrados como un área unificada.

El área urbana de Manizales se divide en once (11) comunas y su parte rural en siete (7) corregimientos. En Villamaría la zona urbana está conformada por cuatro comunas y la zona rural por 34 veredas. La población del área urbana de Villamaría es de tamaño comparable con una comuna promedio del área urbana de Manizales

El Área Metropolitana Manizales-Villamaría presenta un claro patrón de segregación socio-espacial en el que los habitantes de mejores condiciones se ubican en la zona oriental y el extremo occidental y los habitantes de condiciones más desfavorables se encuentran en el extremo norte de Manizales y en las Zonas cercanas al Río Chinchiná, límite entre ambos municipios.

Esta configuración del espacio en el Área Metropolitana está determinada por las características de su población y su economía, sus aspectos demográficos y geográficos; elementos o parámetros que actúan como de directa incidencia sobre los clientes del INVAMA.

Tabla 1. Detalle de superficie urbana del municipio de Manizales, 1993-2007.

COMUNA	Área en Ha 1993	Área Ha (acuerdo 508/2001)	Área Ha (acuerdo 573/2003)	Área Ha (comunas Acuerdo 589/Acuerdo de División Territorial)	Área Ha Acuerdo 663/2007
1. ATARDECERES	879,00	348,05	322,01	323,27	327,37
2. SAN JOSÉ	100,00	90,38	89,19	89,19	89,21
3. CUMANDAY	117,00	117,44	118,02	117,86	117,86
4. LA ESTACIÓN	135,00	135,62	136,45	143,59	143,59
5. CIUDADELA DEL NORTE	358,00	363,82	481,07	474,08	514,30
6. CERRO DE ORO	298,00	348,63	411,34	391,22	413,77
7. TESORITO	1.618,00	804,86	782,81	785,28	789,60
8. PALOGRANDE	427,00	461,15	459,98	480,10	479,85
9. UNIVERSITARIA	182,00	197,00	206,99	206,99	206,62
10. LA FUENTE	177,00	189,08	189,83	189,83	189,89
11. LA MACARENA	196,00	218,57	226,00	224,88	226,61
SUBTOTAL	4.487,00	3.274,60	3.423,69	3.426,30	3.498,66

Población

La población de interés se encuentra localizada principalmente en el área urbana y rural del municipio de Manizales.

Tabla 2. Detalle de población urbana del municipio de Manizales, 2005-2015.

COMUNA	Población 1993	Población 2001	Población 2005	Población 2010	Población 2015
1. ATARDECERES	23.971	31.862	28.667	29.560	30.457
2. SAN JOSÉ	27.209	27.825	25.063	25.390	24.022
3. CUMANDAY	27.629	28.286	28.924	29.923	29.100
4. LA ESTACIÓN	19.043	22.236	21.403	22.223	22.988
5. CIUDADELA DEL NORTE	39.533	46.895	62.059	62.444	64.221
6. CERRO DE ORO	22.863	27.643	28.758	29.428	31.917
7. TESORITO	19.729	21.467	22.022	22.663	23.797
8. PALOGRANDE	17.838	20.997	24.643	25.938	25.855
9. UNIVERSITARIA	33.891	37.701	36.387	37.011	38.185
10. LA FUENTE	41.259	47.550	43.151	44.018	44.975
11. LA MACARENA	25.829	28.736	32.061	32.766	33.138
Población urbana	298.794	341.198	353.138	364.365	368.655
Población rural	29.366	26.153	26.656	27.126	27.442
Total Población Municipio	329.561	369.645	379.794	388.490	396.075

Densidad poblacional

Concentrada la descripción en los núcleos poblaciones de la ciudad de Manizales, es importante hacer mención de la densidad poblacional es elemento importante, porque destaca la relación de cantidad de usuarios potenciales por unidad de área.

Tabla 3. Detalle sobre densidad urbana del municipio de Manizales, 1993-2014
hab/ha

COMUNA	Densidad 1993	Densidad 2001	Densidad 2003	Densidad 2004	Densidad 2007	Densidad 2014
1. ATARDECERES	27	92	99	89	88	93
2. SAN JOSÉ	272	308	312	281	281	269
3. CUMANDAY	236	241	240	245	245	247
4. LA ESTACIÓN	141	164	163	149	149	160
5. CIUDADELA DEL NORTE	110	129	97	131	121	125
6. CERRO DE ORO	77	79	67	74	70	77
7. TESORITO	12	27	27	28	28	30
8. PALOGRANDE	42	46	46	51	51	54
9. UNIVERSITARIA	186	191	182	176	176	185
10. LA FUENTE	233	251	250	227	227	237
11. LA MACARENA	132	131	127	143	141	146
Promedio	134	151	146	145	143	148

Clima

Una particularidad de Manizales es que posee 8 microclimas dentro de su zona urbana. La temperatura promedio de la ciudad es 16,7 °C (62 °F). La vegetación local es típica de bosque húmedo tropical. El clima en la zona cafetera y por lo tanto en Caldas, Risaralda y Quindío, es bimodal. Las dos temporadas anuales de verano se inician con los solsticios el 22 de junio y 21 de diciembre, y las dos de invierno con los equinoccios el 21 de marzo y 22 de septiembre. La influencia de fenómenos climáticos: El Niño las temporadas de invierno y verano resultan más intensas. En el caso de La Niña, ambas temporadas resultan más húmedas.

Para los meses más lluviosos, el promedio alcanza valores entre 270 y 210 mm; para los meses más secos, el promedio varía desde 140 mm hasta 80 mm. Gracias al establecimiento de una red de monitoreo de lluvias, después de octubre y de abril, que son los meses más lluviosos del año, cuando las lluvias acumuladas de los últimos 30 días alcanzan los niveles críticos de 200 y 300 mm, las autoridades decretan la alerta en la ciudad.



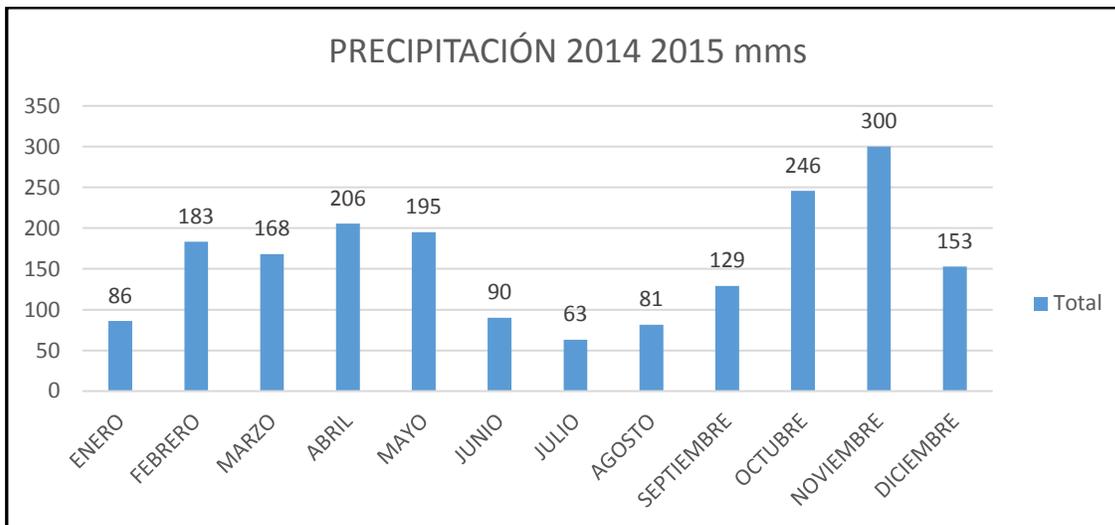
Para el caso específico de servicios relacionados con el alumbrado público y valorización, parámetros climáticos se convierten en factores directos que incide tanto en la calidad del servicio como en los tiempos de ejecución de las solicitudes y proyectos.

La precipitación se convierte en un parámetro fundamental, tanto para aspectos asociados a valorización como alumbrado público, por esta razón debe ser incluido en los análisis de la calidad del servicio y en la planeación de la ejecución del servicio.

Tabla 4. Datos de precipitación promedio mes, periodo 2011 a 2016.

MES	PRECIPITACIÓN mms
ENERO	86
FEBRERO	183
MARZO	168
ABRIL	206
MAYO	195
JUNIO	90
JULIO	63
AGOSTO	81
SEPTIEMBRE	129
OCTUBRE	246
NOVIEMBRE	300
DICIEMBRE	153

Gráfica 1. Precipitación promedio mensual periodo 2011 a 2016, municipio de Manzales.



4.2. Demográficos

La demografía es fundamental en la prestación de cualquier servicio, se convierte en un elemento de análisis, para determinar la dinámica que tiene la población de interés, con el fin de poder proyectar inversiones y estrategias orientadas a la mejora continua de la prestación del servicio.

Con la determinación de este parámetro se puede determinar elementos asociados con la distribución de la prestación del servicio en la población.

Para el caso específico del alumbrado público y valorización, se convierte en parámetro fundamental, debido a que la funcionalidad de la empresa depende de la captación de dineros provenientes de un impuesto de alumbrado público y la contribución de valorización; por esta razón es de gran importancia poder determinar las distribuciones de las características sociales y económicas de la población de interés.

4.2.1. Estratificación

Como se mencionó, esta estratificación se convierte en un parámetro con el cual se puede caracterizar la población de interés y la capacidad de esta, ya como usuario, para aportar recursos, que permitan la funcionalidad de la entidad.

La estratificación determinada es principalmente la concentrada en el área urbana, la cual es la principal beneficiada de los proyectos de valorización y alumbrado público y de la prestación del servicio de mantenimiento del alumbrado público.

Para este caso específico, la población de interés se enmarca dentro del concepto de unidad catastral, la cual se define como un predio y se convierte en el elemento base mediante el cual se busca capturar una serie de recursos para la ejecución de obras de valorización.

Tabla 5. Detalle de predios urbanos del municipio de Manizales, por comuna, según estratos socio-económicos.

Comuna	Predios Residenciales Comuna	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
1. ATARDECERES	4.846	2.33	1.030	453	2.897	47	186
2. SAN JOSÉ	2.367	1.008	903	455	1	No	No
3. CUMANDAY	3.193	15	99	2.759	302	17	1
4. LA ESTACIÓN	3.358		14	2.114	1.066	151	13
5. CIUDADELA DEL NORTE	13.984	1.746	9.817	2.283	138	No	No
6. CERRO DE ORO	5.158	3	1.099	3.085	793	102	76
7. TESORITO	5.404	147	185	3.903	489	90	590
8. PALOGRANDE	3.866	24	12	80	418	1.234	2.098
9. UNIVERSITARIA	6.218	498	2.205	3.515	No	No	No
10. LA FUENTE	7.117	1.703	1.574	3.205	634	1	No
11. LA MACARENA	4.538	1.064	971	2.397	81	No	25
Total Predios x Estrato	60.049	6.441	17.909	24.249	6.819	1.642	2.989

4.2.2. Comportamiento demográfico

Como ya estableció los servicios que presta la entidad, están orientados principalmente a la población ubicada en el Municipio de Manizales, su dinámica y movilidad son ajenos a la entidad, pero los beneficios y mismos servicios que se prestan dependen de manera importante de estas dinámicas, tanto poblaciones como demográficas, por esta razón este elemento reviste importancia para incluir en el análisis.

Tabla 6. Crecimiento poblacional Manizales AM (1999 - 2010).

Año	Defunciones	Nacimientos	Población	Crecimiento	Vegetativo	Migratorio
1999	2.541	6.691	402.659	5.734	4.150	1.584
2000	2.354	6.140	407.742	5.083	3.786	1.297
2001	2.345	6.004	412.177	4.435	3.659	776
2002	2.461	6.037	416.155	3.978	3.576	402
2003	2.520	5.986	419.758	3.603	3.466	137
2004	2.448	5.841	423.068	3.310	3.393	-83
2005	2.546	5.704	426.118	3.050	3.158	-108
2006	2.418	5.226	428.936	2.818	2.808	10
2007	2.503	5.141	431.654	2.718	2.638	80
2008	2.573	4.976	434.333	2.679	2.403	276
2009	2.343	4.649	436.980	2.647	2.306	341
2010	2.523	4.498	439.610	2.630	1.975	655

Según Amador y Herrera (2006) el crecimiento urbano, el mejoramiento del sistema de salud y educación, el incremento de la planificación familiar, la participación laboral femenina, los cambios relacionados con la estructura familiar y la unión consensual, han sido efectos potencializadores de la recomposición demográfica del país.

Este fenómeno se ha hecho más evidente en Manizales en la medida en que las actividades terciarias (servicios) han ganado importancia en la estructura económica del área urbana y ha aumentado la participación femenina en el mercado laboral. Los resultados de 2010 y las proyecciones de mediano plazo sugieren un cambio en las relaciones de dependencia y un aumento de los índices de envejecimiento.

4.2.3. Calidad de vida

Siendo el INVAMA, entidad componente de la administración municipal, brindando servicios que buscan mejorar las condiciones y bienestar de vida de los habitantes del municipio, la calidad de vida de esta población es parámetro relevante a la hora de establecer una caracterización de usuarios o clientes, bien sea en los procesos asociados a los servicios permanentes o en la ejecución de proyectos que beneficien a una porción del total de la población de interés general de la entidad.

Línea de pobreza. La Línea de Pobreza corresponde al valor necesario para adquirir la canasta alimentaria básica y los recursos requeridos para satisfacer las necesidades básicas no alimentarias de los hogares. Una persona que pertenezca a un hogar cuyo ingreso esté por debajo de este valor se considera pobre y a la proporción de personas pobres sobre el total de la población se le conoce como Incidencia de pobreza.

Para las trece (13) principales Áreas Metropolitanas de Colombia, el valor de la línea de pobreza entre el año 2010 y el 2011 se incrementó 3,94%, al pasar de \$207.082 a \$215.215.

Tabla 7. Comportamiento de la línea de pobreza. 2010 – 2011.

DOMINIO 2010 2011	CAMBIO		PORCENTUAL (%)
Nacional	187.063	194.696	4.08
Cabeceras	207.005	215.216	3.97
Resto	123.502	128.593	4.12
Área Metropolitana	207.082	215.215	3.93
Otras Cabeceras	206.984	215.217	3.98

Fuente: DANE. 2012. Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia. Línea base ENIG 2006 –2007, actualizados por IPC.

Oferta cultural, de tiempo libre y deporte. El municipio de Manizales cuenta con 33 salas de lectura y bibliotecas, 15 entidades dedicadas a la promoción de la música con lo cual se suman 53 entidades culturales registradas según datos del Sistema Nacional de Información Cultural – SINIC – del Ministerio de Cultura (2012), En este aspecto la ciudad de Manizales se encuentra por encima de ciudades como Bogotá Bucaramanga, Medellín y Pereira. Como aspecto relevante se encuentra que la oferta de Manizales es alta en proporción a su población respecto a las ciudades de referidas.

Centros deportivos. A nivel de la ciudad de Manizales se cuenta con 169 escenarios deportivos de los cuales la comuna la fuente cuenta con 17 que corresponde al 10,1%.

Presencia institucional y Organización comunitaria. “Se entiende como Desarrollo Comunitario o Promoción Comunitaria el proceso de capacitación democrática, en el que las personas analizan sus problemas, buscan soluciones e intervienen en las decisiones que les afectan, lo cual desarrolla la conciencia de sus cualidades y potencialidades, y les permite asumir la responsabilidad de su propio desarrollo individual y colectivo. La participación ciudadana se materializa en el ejercicio de los derechos civiles y políticos relacionados con la participación en instancias de consulta, deliberación y/o decisión sobre asuntos públicos y en la libre conformación de organizaciones sociales, así como en la interacción cotidiana de las personas”. Según el “Proyecto de Acuerdo Plan de Desarrollo Manizales 2012-2015 Gobierno en la Calle”, el municipio de Manizales tiene en su inventario una serie de organizaciones comunitarias debidamente constituidas así:

Tabla 8. Organizaciones Comunitarias en la ciudad de Manizales.

ORGANIZACIÓN	CANTIDAD
Juntas Administradoras Locales	18
Juntas de Acción Comunal	177
Comités de Control Social de Servicios Públicos	4
Jueces de Paz	17

Fuente: Construcción propia con información del documento referido.

De las anteriores los barrios Persia y Bajo Persia sólo cuentan con una Junta de Acción Comunal que han sido constituidas desde hace más de 20 años. A nivel de equipamiento comunitario la ciudad reporta siete (7) Centros Integrales de Servicios Comunitarios CISCO.

Tabla 9. Centros Integrales de Servicios Comunitarios CISCO Manzales.

CENTRO INTEGRAL DE SERVICIO CISCO	BARRIOS QUE SE BENEFICIAN
Comuna San José	San José
Comuna Estación	Barrio San Jorge
Comuna Ciudadela del Norte	San Cayetano, Bosques del Norte
Comuna Tesorito	Barrio La Enea
Comuna Universitaria	Barrio Malabar
Comuna Macarena	Barrio Carmen
La población atendida fue de 121.442 habitantes de las zonas cercanas a estos centros en diferentes programas para el desarrollo comunitario.	

Se suman a la infraestructura social disponible 39 telecentros ubicados tanto en la zona urbana como rural que facilitan el acceso a las tecnologías de la información a la población del municipio, que desarrollan espacios de capacitación en alfabetización digital, ofimática, programa ciudadano digital, contabilidad básica, entre otros. Se calcula que al año se benefician aproximadamente 57.382 usuarios.

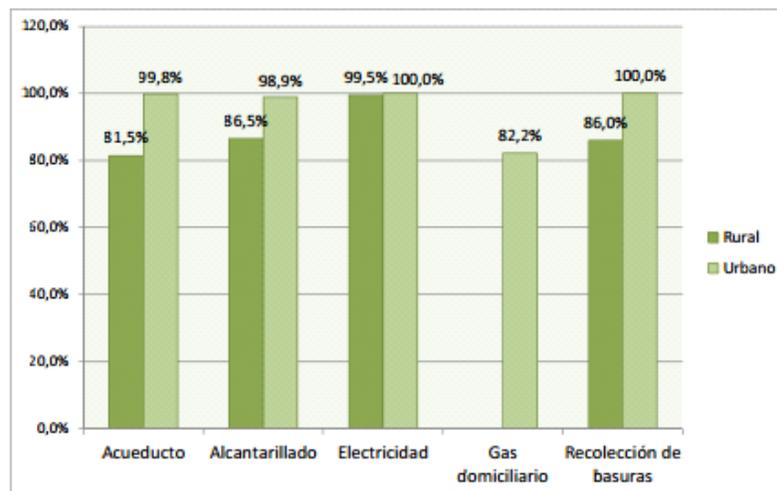
El municipio de Manzales ha implementado diversos programas relacionados con procesos de participación social en temas relacionados con la formulación de política pública, fortalecimiento de las organizaciones de base como las Juntas Administradoras Locales, las Juntas de Acción Comunal y los Comités de Control Social, en un proceso continuo de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica.

4.2.4. Cobertura de servicios públicos en Manizales

El acceso a las redes de servicios públicos y su suministro con calidad, favorece las actividades productivas y enriquece la calidad de vida de las familias. En este ámbito Manizales se distingue por tener altas coberturas en los servicios de acueducto, alcantarillado y energía eléctrica que se mantienen en las últimas dos décadas por encima del 95%. Según el Censo 2005, 97,3% de los hogares disponía de conexión al acueducto, 96,4% a alcantarillado y 99,4% tenía conexión a la red energía. Estas cifras son muy similares a las que presentan ciudades como Pereira, Bucaramanga, Bogotá y Medellín.

El diagnóstico del Plan de Desarrollo 2012-2015, toma datos del CIE-Alcaldía de Manizales sobre la cobertura de acueducto y alcantarillado en zona urbana y rural en el período 2008-2011, se evidencia una diferencia de casi 20 puntos porcentuales entre la cobertura de la zona urbana y la rural, brecha que se disminuye año a año en una dinámica lenta.

Gráfica 2. Manizales. Cobertura de servicios públicos por zona. Año 2011.



Fuente: Plan de Desarrollo 2012-2015 y datos suministrados por Secretaría de Planeación.

Otros servicios públicos que registran datos sobre cobertura en el diagnóstico del Plan de Desarrollo 2012-2015 son el gas domiciliario al que se encuentran conectados 82,2% de los hogares de la ciudad. Además, el alumbrado público registra una cobertura del 98% y en el caso de la telefonía fija es de 72,8% de los hogares.

4.2.5. Polos de concentración de desarrollo

Dinámica Empresarial. Según datos del Censo Empresarial de la Alcaldía de Manizales y la Cámara de Comercio de Manizales, en la ciudad existen alrededor de 12.000 establecimientos de comercio dentro de los cuales cada año se clausuran y se abren aproximadamente un 10%, generando un comportamiento estacionario a lo largo del tiempo. Los establecimientos son principalmente comercios, seguidos de los servicios, mientras que la menor proporción la tienen los establecimientos de industria, a pesar de ser los que generan la mayor parte de los puestos de trabajo. Por comunas, se observa la mayor concentración de los establecimientos en el centro histórico de la ciudad (comuna Cumanday), la comuna Palogrande y la comuna Tesorito, en la cual se encuentra la mayor zona industrial de Manizales. La inversión en Sociedades en Manizales también presenta un comportamiento estable. Según datos de la Cámara de Comercio de Manizales, aunque entre 2009 y 2011 el número de nuevas sociedades constituidas aumentó (en 2009 se registraron 237 sociedades y en 2011 llegó a 353), su capital suscrito en 2011 fue apenas inferior al del 2009, cercano a los 25 mil millones de pesos.

Competitividad. Recientemente fue publicado el informe de competitividad de las ciudades colombianas por parte del Observatorio del Caribe Colombiano con datos de los años 2009 y 2010 para 22 capitales de departamentos colombianos. El informe presenta un indicador global de competitividad en el que Manizales ocupó el quinto lugar, superado por Medellín, Bogotá, Bucaramanga y Cali. Manizales es seguido en el ranking por Barranquilla y Pereira, que ocupa el séptimo lugar.

Tabla 10. Posición en el ranking de competitividad 2010.

FACTOR	MANIZALES	PEREIRA	BUCARAMANGA	BOGOTÁ	MEDELLÍN
Capital humano	19	5	1	3	2
Ciencia y tecnología	2	5	4	1	3
Infraestructura	4	3	7	1	2
Finanzas privadas	7	6	2	1	4
Medio ambiente	7	15	20	10	5
Fortaleza económica	10	13	4	1	3
Internacionalización	9	10	8	2	5
Finanzas publicas	5	20	3	18	1
INDICADOR GLOBAL	5	7	3	2	1

Fuente: Observatorio del Caribe Colombiano.

4.2.6. Movilidad e infraestructura

La movilidad hace referencia a los medios y condiciones en las cuales las personas realizan sus desplazamientos, sea de manera individual o en transporte público, de manera autónoma o motorizada, y también a todos los recursos, individuales o colectivos de los que se dispone para ello: infraestructura, transporte público, parque automotor, combustibles y modos de transporte, entre muchos más aspectos.

Desde el punto de vista individual, la movilidad afecta directamente la calidad de vida. Cada minuto que se invierte en movilizarse es un minuto que deja de emplearse para la realización de las funciones vitales, el ocio, el consumo o el crecimiento personal. Adicionalmente, el gasto en transporte representa buena parte del gasto total de las personas (en el caso de Manizales su peso está entre el 9% para los hogares de ingreso y el 30% en los de mayores ingresos), por lo que el precio del transporte público o privado, y de los recursos que lo hacen posible afectan en alto grado el poder adquisitivo de las personas.

Desde la perspectiva de la colectividad, la movilidad también es un tema de vital importancia. Las ciudades son atractivas porque permiten realizar múltiples contactos e intercambios personales, generando mayor productividad. Sin embargo, para la realización de estos contactos es necesario transportarse al interior de las ciudades. Cuando el transporte se hace muy costoso, en tiempo o en dinero, las ciudades dejan de ser atractivas y se produce estancamiento en su crecimiento económico. Adicionalmente, la movilidad genera múltiples efectos externos como ruido, congestión, accidentalidad, contaminación y, del adecuado uso de los distintos modos de transporte, depende en buena medida la preservación de la calidad de vida que las personas pueden conseguir en una ciudad y la preservación de algunos bienes públicos como el espacio público o el medio ambiente.

La ciudad cuenta con un plan de movilidad realizado por la Universidad Nacional de Colombia por encargo de la Alcaldía de Manizales, en el cual se realizan completos diagnósticos y se definen acciones a implementar en el corto, mediano y largo plazo, con un horizonte de planificación al año 2040. La mayoría de los datos que se presentan a continuación, fueron extraídos del diagnóstico incluido en el plan de movilidad o del plan de desarrollo municipal que se basa en la misma fuente.

Transporte Público:

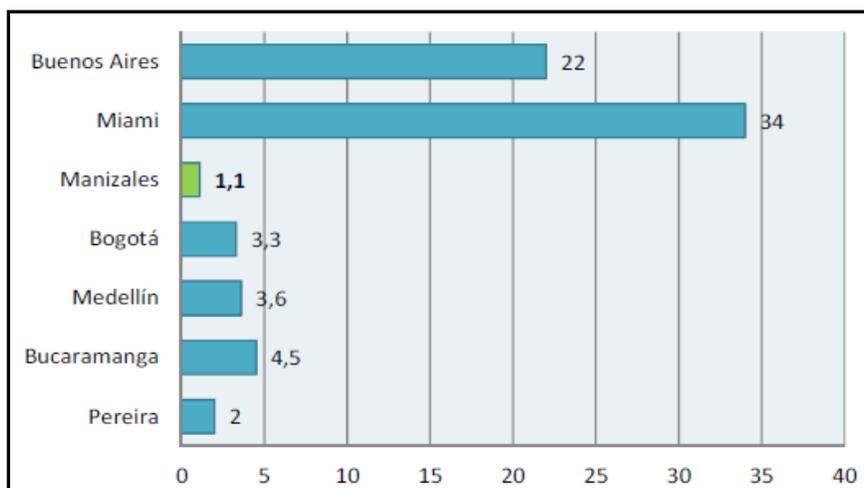
Los ciudadanos pueden escoger entre distintos modos para realizar los desplazamientos que necesitan diariamente. Dentro de los modos no motorizados están los trayectos a pie y en bicicleta. En transporte motorizado privado están la motocicleta y el carro particular. En transporte público está el individual o taxi y el público colectivo que puede ser prestado por microbuses, busetas, buses, sistemas de cable o sistemas de rieles como metros, tranvías, trenes de cercanías, etc. La eficiencia de cualquier sistema de movilidad urbana depende básicamente del buen funcionamiento de su sistema de transporte público. Aunque se utilicen simultáneamente todos los modos de transporte es deseable que la mayor parte de los desplazamientos se realicen por medio de los sistemas de transporte público colectivo.

Tabla 11. Manizales. Parques y zonas verdes por comunas (área en m2).

Comuna	Total	Área verde por habitante	Recomendación OMS
Atardeceres	923.978	4,7 m2/ hab	10 a 15 m2/ hab
San Jose	8.780		
Cumanday	28.519		
La Estación	26.034		
Ciudadela del norte	46.193		
Ecoturístico cerro de oro	10.750		
Tesorito	569.108		
Palogrande	122.875		
Universitaria	32.918		
La Fuente	33.900		
La Macarena	24.731		
TOTAL	1.827.786		

Fuente: POT. Información correspondiente al momento de su formulación Capítulo 5 sobre espacio público²³.

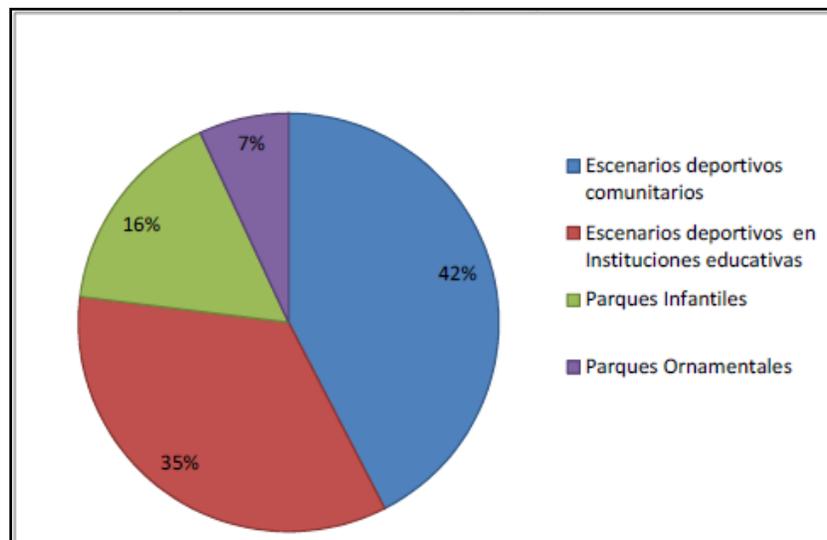
Gráfica 3. Espacio público efectivo por habitante. Manizales 1999 –otras ciudades 2010.



Nota: El dato correspondiente a Manizales fue tomado del diagnóstico del POT, el cual corresponde al momento de su formulación (1999), CONPES 3718 (2010).

Si se observa por el número y tipo de escenarios de espacio público disponibles en la ciudad, el panorama no es muy alentador. En el inventario que presenta el diagnóstico del POT aparecen 304 escenarios, es decir, un escenario por cada 1.200 habitantes. Adicionalmente, se encuentra que la tercera parte de estos escenarios corresponde a los que pertenecen a las instituciones educativas, los cuales no están disponibles de manera abierta a la ciudadanía. Si no se tienen en cuenta estos escenarios, la ciudadanía solo dispondría de manera efectiva de 199 escenarios, que daría casi 2.000 personas por cada espacio público disponible.

Gráfica 4. Manizales. Tipo de escenarios de espacio público. 1999.



Fuente: POT

Visto por tipo de escenarios en el gráfico No. 74, se evidencia claramente la ausencia que ha padecido la ciudad durante largo tiempo de una política clara de espacio público. Dos terceras partes de los escenarios son deportivos, pero cerca de la mitad de estos están al interior de los planteles educativos por lo que no son abiertos a la ciudadanía en general. Los demás, están concentrados en la comuna Palogrande (donde se encuentra la mayor

unidad deportiva de la ciudad) y, por fuera de ésta, se limitan a canchas de fútbol o multifuncionales.

Tan sólo 1 de cada 6 espacios públicos corresponde a parques infantiles, de los cuales ninguno está en la comuna Cumanday que es el centro de la ciudad. Adicionalmente, la mayoría de comunas sólo disponen de 1 parque ornamental, existiendo en la ciudad tan solo 21 de ellos para el momento del diagnóstico del POT.

Tabla 12. Espacios públicos por comuna.

N de escenarios de espacio público por comuna					
Comuna	Escenarios deportivos comunitarios	Escenarios deportivos en Instituciones educativas	Parques Infantiles	Parques Ornamentales	TOTAL
Atardeceres	9	9	10	5	33
San Jose	7	11	2	1	21
Cumanday	1	11	0	4	16
La Estación	6	7	6	2	21
Ciudadela del Norte	16	10	7	1	34
Ecoturístico Cerro de Oro	8	8	3	1	20
Tesorito	11	7	4	1	23
Palogrande	30	13	2	3	48
Universitaria	16	11	5	1	33
La Fuente	12	10	6	1	29
La Macarena	13	8	4	1	26
TOTAL	129	105	49	21	304

Fuente: POT. Información correspondiente al momento de su formulación.

Si bien el análisis cuantitativo de espacio público deja ver su precariedad, desarticulación y escasa funcionalidad, visto desde la perspectiva cualitativa el panorama empeora. El mismo diagnóstico integral del POT, muestra cómo muchos de los escenarios se encuentran en condiciones inadecuadas, cerca de vías de alto tráfico vehicular o sin las condiciones de seguridad necesarias para el disfrute ciudadano.

Las zonas de la ciudad más habitadas por población flotante, por tratarse de los lugares con mayor oferta de empleos, comercio y servicios son el Centro, Chipre y la Avenida Santander. Sin embargo, sólo el sector de Chipre dispone de parques infantiles y las cliclovías dominicales en la ciudad, se realizan de manera intermitente y sin un adecuado control para su uso, por ello es recurrente que aparezcan toda clase de carpas promocionales de empresas privadas, donde los ciudadanos se estacionan a mitad de la vía, llevan distintos tipos de mascotas y se intercalan toda clase de vehículos como bicicletas, triciclos, patines, coches de bebés, entre otros. Esta situación, además de demostrar deficiencias en la cultura ciudadana de los manizaleños es una evidencia tangible de la imperante necesidad de mayores y mejores espacios de disfrute público en la ciudad.

Por todo lo anterior, se puede concluir que el espacio público efectivamente utilizable por la ciudadanía es mucho menor al descrito y que es urgente para la ciudad centrar su atención en este tema.

Problemáticas asociadas a la gestión del espacio público:

El CONPES 3718 menciona cuatro ejes problemáticos asociados a la gestión del espacio público en Colombia:

- Dificultades institucionales para la gestión del espacio público.
- Imprecisión de conceptos y normas relacionadas con el espacio público.
- Debilidades en la aplicación de instrumentos y normas para el control del espacio público.
- Falta de apropiación colectiva y dificultades para la conciliación de intereses públicos y privados sobre el uso del espacio.

En el primer eje problemático, Manizales presenta, al igual que el resto de ciudades colombianas, la desarticulación entre las dependencias encargadas de la gestión del espacio público. Algunas competencias son de la secretaría de tránsito, otras de

planeación, la construcción está a cargo de obras públicas o deporte, el control ambiental a cargo de CORPOCALDAS, y el POT ya está en momento de ser revisado y actualizado, así como armonizado con la normatividad que se está adoptando por medio de las piezas intermedias de planificación (PIP).

En lo relacionado con el segundo y tercero de los ejes problemáticos como se ha mencionado en varias ocasiones, no se dispone de un sistema de información que permita hacer seguimiento y monitoreo al tema, y en el plan de desarrollo municipal, las metas que apuntan al tema se limitan a las funciones de control y a la formulación del plan integral de gestión del espacio público, del cual la ciudad está en mora de su implementación.

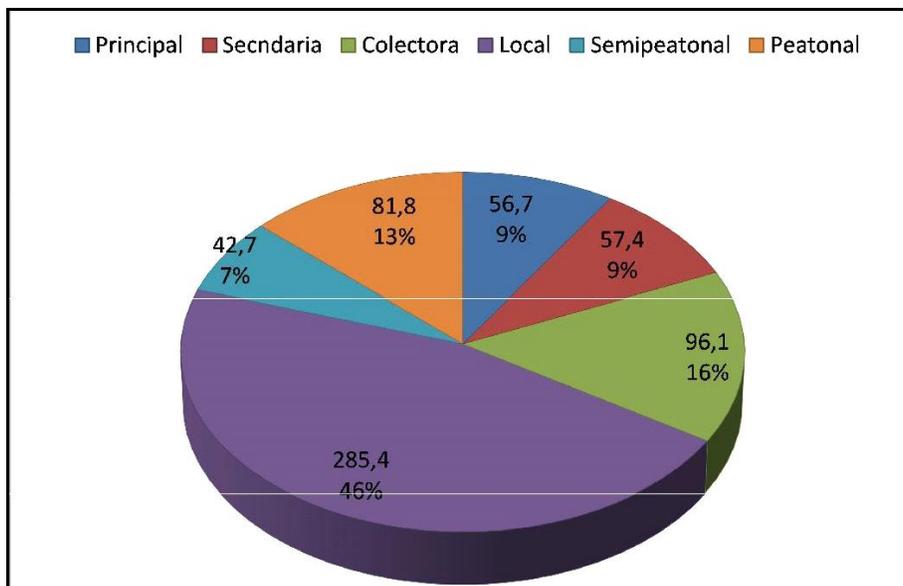
En cuanto al cuarto aspecto problemático, la falta de apropiación colectiva y las dificultades en la conciliación de intereses públicos y privados para el uso del espacio, el diagnóstico del POT de Manizales menciona cinco conflictos específicos: Talleres de mecánica automotriz, lavaderos de carros informales, comercio informal, contaminación visual del centro histórico y otros tipos de invasión.

Persiste el uso del espacio público como estacionamiento de los vehículos que están en espera de reparación, especialmente en el barrio El Bosque y cerca del parque Liborio Gutiérrez; además, hay zonas cercanas a las laderas en donde se mantiene la práctica de lavado de vehículos con agua que sale de los nacimientos. En cuanto a la contaminación visual del centro histórico, se ha logrado ajustar el tipo de avisos comerciales y se han removido buena parte de las antenas de comunicaciones que se encontraban allí. También se han removido algunos elementos que invadían visualmente el centro histórico como el puente que del Centro Comercial Parque Caldas cruzaba sobre la carrera 22 y el cableado eléctrico en algunas de las calles. Sin embargo, esta es una tarea que sigue a medio camino, pues aún se tienen algunas instalaciones, cableados y otros elementos invasores del espacio público de esta zona de la ciudad.

Infraestructura:

Manizales dispone de una red vial de 620,1 kilómetros, lo que corresponde a cerca de 1,6 metros de vía por habitante. Esta cifra es relativamente alta si se compara con ciudades de mayor tamaño como Bogotá donde el valor apenas llega a 1,1 metros por persona. La Alcaldía de Manizales estima que 60% de las vías se encuentra en buen estado, 30% en estado regular y tan solo 10% en mal estado.

Gráfica 5. Longitud de la malla vial por tipo de vía. 2010.



Fuente: Plan de Movilidad 2010

Las vías de la ciudad están clasificadas en seis grupos: principales, secundarias, colectoras, locales semipeatonales y peatonales. Las vías principales son los corredores que permiten atravesar la ciudad o desplazarse en recorridos largos a través de ella, representan el 9% del total de la red vial y son las de menor pendiente, además de tener la mayor velocidad de operación (34km/h en promedio). Las vías secundarias también hacen parte de la red principal y su función es recoger el flujo de las distintas zonas y llevarlo hasta las vías principales. Éstas constituyen otro 9% de la red vial local, pero tienen

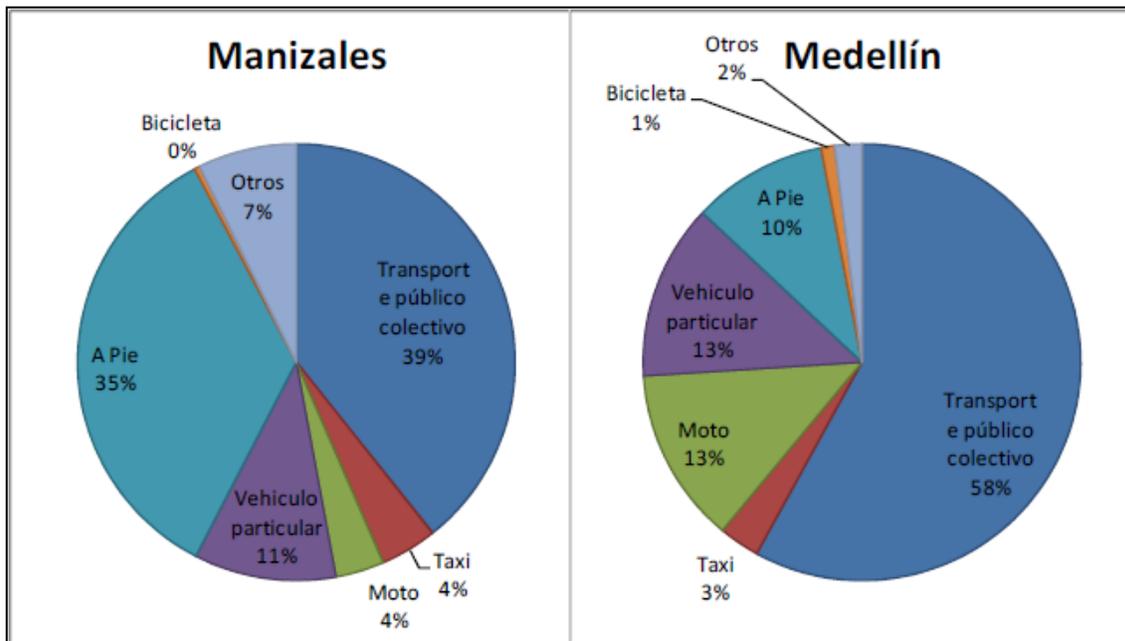


una velocidad promedio de operación de apenas 24km/h y pendientes ligeramente mayores que las anteriores.

Las vías colectoras y locales corresponden a las calles de barrio. Ambos grupos suman 381 kilómetros, es decir, el 62% de la red vial de la ciudad. Las vías colectoras tienen velocidades promedio de operación de 19km/h y las locales de 14 km/h. En promedio, estas vías son más inclinadas que las principales, lo que es consecuencia de la topografía de la ciudad.

En Manizales apenas el 39% de los recorridos diarios se realizan en transporte público colectivo mientras que el 35% se realizan a pie. El carro particular se utiliza en el 11% de los recorridos y la motocicleta y el taxi en 4% cada uno. En otros medios de transporte como las rutas empresariales o escolares se realizan 7%, mientras que la bicicleta solo se utiliza en el 0,4% de los trayectos que realizan diariamente los habitantes de la ciudad.

Gráfica 6. Modos de transporte utilizados para los trayectos diarios. 2010.



Fuente: Plan de movilidad de Manizales y Medellín Cómo vamos

El transporte público colectivo se presta en la ciudad en microbuses, busetas, buses y el cable aéreo. Para este informe se estimaron, con base en la información suministrada por la Alcaldía de Manizales, que a 2011 existían cerca de 64.000 puestos de transporte público colectivo disponibles en la ciudad, lo que da un valor de 161 puestos por cada 1.000 habitantes, cifra que es similar a la de Bogotá y un poco alta en el contexto latinoamericano. A pesar de que el número de sillas disponibles indica que Manizales dispone de abundante parque automotor para atender las necesidades de transporte público, este sistema sólo se utiliza en el 39% de los recorridos cuando el estándar internacional es del 70%. Existen múltiples factores que hacen de este sistema una alternativa poco atractiva para los ciudadanos: no se ha implementado un sistema integrado de transporte, no hay vías dedicadas exclusivamente al transporte público colectivo, no existe sistema de subsidios para el transporte de grupos de población especiales, las rutas se limitan en su mayoría a recorridos en sentido oriente-occidente y se concentran en las vías principales, el 98% de

los vehículos utiliza diesel o gasolina lo que los hace bastante contaminantes del aire y ruidosos, el sistema sólo funciona entre las 5 o 6 am y las 10 pm de la noche, las velocidades promedio son las más bajas de todos los modos motorizados y los tiempos promedio por recorrido son los más prolongados frente a las demás alternativas de transporte.

Tabla 13. Manizales. Infraestructura vial por tipo de vía, velocidad y pendiente promedio.

TIPO DE VÍA	LONGITUD	% DE LA RED TOTAL	VELOCIDAD PROMEDIO DE OPERACIÓN	PENDIENTE PROMEDIO (%)
Principal	56,7	9%	34	4,6
Secundaria	57,4	9%	23	6,0
Colectora	96,1	15%	19	8,4
Local	285,4	46%	14	10,3
Semipeatonales	42,7	7%	13	9,9
Peatonal	81,8	13%	2	19,7
TOTAL	620,1	100%		10,3

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal basado en Plan de Movilidad 2010

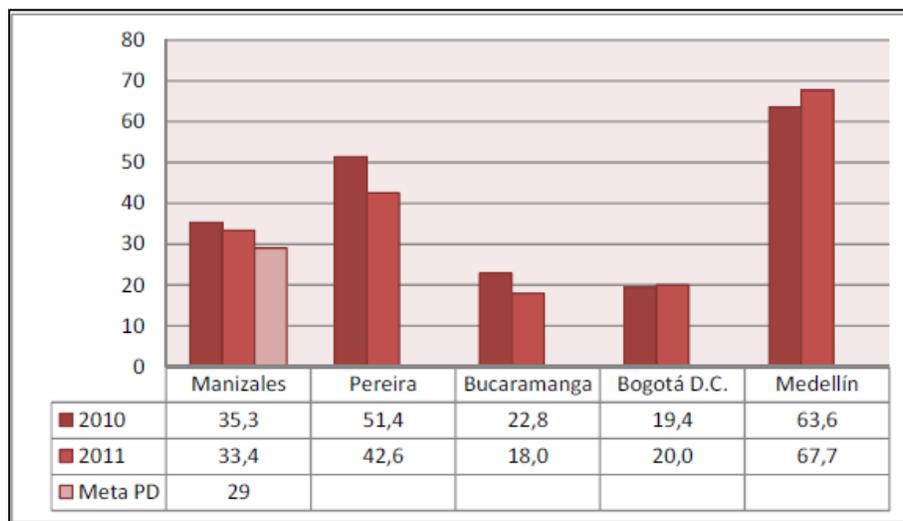
4.2.7. Vulnerabilidad

Componente esencial en la prestación de servicios públicos y en la búsqueda del bienestar de la población. El concepto vulnerabilidad puede definirse desde dos puntos de vista, exposición y debilidades ante la probabilidad de ocurrir sucesos que puedan afectar a algún individuo de la población y por otro lado la relacionada con la exposición a fenómenos o catástrofes naturales. Si bien la entidad no es responsable de estos sucesos si es importante establecer análisis que identifiquen y ubiquen estos usuarios, desprendiendo proyectos en los cuales participe la entidad bien sea de manera directa o indirecta.

Inseguridad:

La inseguridad corresponde a hechos que de manera directa pueden estar asociadas a las condiciones del alumbrado público o las calidades de la maya vial por la cual se transite.

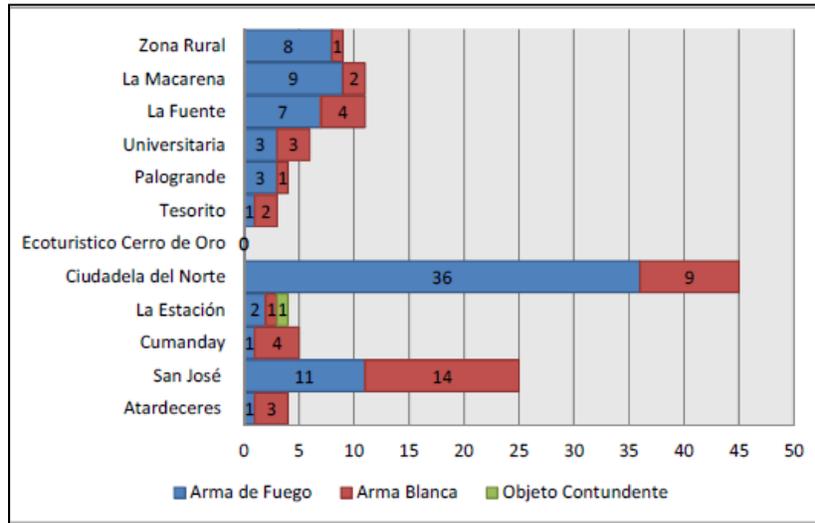
Gráfica 7. Tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes. 2010-2011.



Fuente: Policía Nacional y Centro Seguridad y Democracia

Según la Policía Nacional, en Manizales se registraron en total 127 homicidios en el 2011, de los cuales 82 fueron por arma de fuego, 44 por arma blanca y 1 con objeto contundente. Vistos los datos por comunas, la mayoría de los casos de homicidios se presentaron en la Ciudadela del Norte donde se consumaron 45 homicidios de 127 hechos reportados y, de éstos, 36 fueron con arma de fuego y 9 con arma blanca. En la comuna San José ocurrieron 25 casos, 11 de ellos con arma de fuego y 14 con arma blanca, y solo en la comuna Ecoturístico Cerro de Oro no se presentaron homicidios.

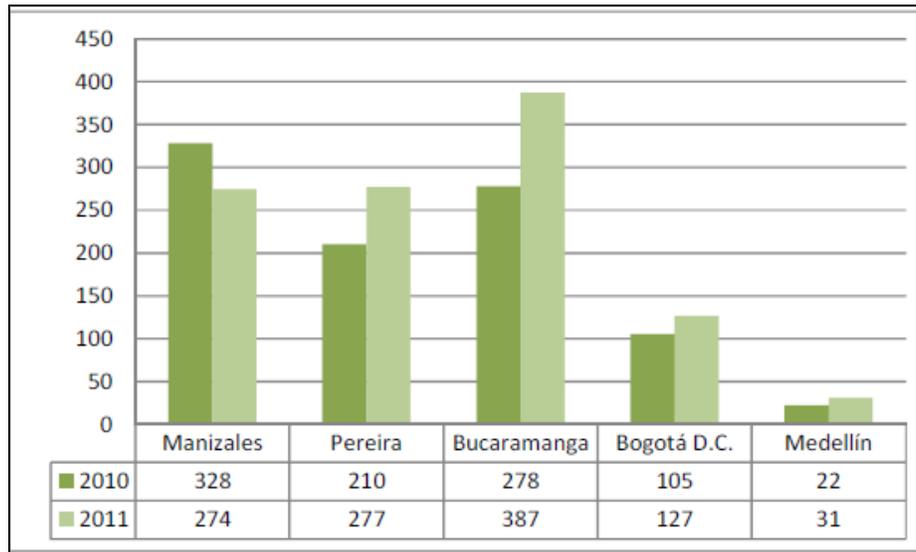
Gráfica 8. Manizales. Homicidios por comunas y zona rural. 2011.



Fuente: Policía Nacional.

De acuerdo con Medicina Legal, la tasa de muertes accidentales por cada 100 mil habitantes se incrementó en el cuatrienio 2008-2011 en 17 puntos, pasando de 8,05 a 25,12; mientras que esa misma tasa en muertes por accidente de tránsito tuvo un ligero incremento de 11,42 a 12,05 y la de suicidio presentó una disminución pasando de 8,57 a 6,92 en el mismo periodo. En su conjunto, las lesiones fatales aumentaron en 8 puntos entre 2010 y 2011.

Gráfica 9. Lesiones personales (Tasa x 100.000 habitantes) 2010-2011.



Fuente: Policía Nacional y Centro Seguridad y Democracia.

De acuerdo con la Policía Nacional, la tasa de hurtos a vehículos por cada 100 mil habitantes bajó en Manizales de 12,7 en 2008 a 2,4 en 2011, el hurto a motos bajó de 17,9 a 6,2, el hurto a las personas de 629 a 340, el hurto a residencias de 116,3 a 43,8 y el hurto a establecimientos comerciales de 52,95 a 18,7.

Estas cifras corresponden a las denuncias instauradas ante la Policía Nacional y no queda registro de los casos que no son denunciados formalmente ante las autoridades. Las dificultades administrativas que acarrea y la percepción de que denunciar no sirve, desestimula en la población la instauración de denuncias y, al mismo tiempo, dificulta el trabajo de las autoridades al no contar con un registro completo sobre esta problemática.

Como se muestra en la gráfica 80, el número de casos de hurto se concentra en el hurto a personas y es indudable la disminución de éste en todas sus modalidades entre 2008 y 2011.

Gráfica 10. Número de hurtos por tipo 2008-2011.



Fuente: Policía Nacional

Revisando los datos por comunas del año 2011, es evidente que la mayoría de los hurtos a personas se dieron en Cumanday que sumó 394 casos de los 1.292 denunciados, hecho que se manifiesta porque allí se ubica la zona céntrica de la ciudad donde se concentra la mayor dinámica comercial y bancaria de la ciudad. El segundo lugar, lo ocupa la comuna Palogrande con 154 casos de hurto a personas que, siguiendo con el análisis anterior, se debe a que allí se concentran los bares y discotecas de la ciudad. Con respecto a otras ciudades, Manizales es la quinta ciudad con mayor número de casos en el país y la segunda entre las ciudades analizadas, lo que hace del hurto a personas un tema prioritario para la administración municipal, que propone como meta reducir estos casos en un 25%.

En cuanto al hurto a residencias, en el 2011 se reportaron 30 casos en Palogrande, 29 en la zona rural y 20 en Atardeceres. Las tasas por cada 100 mil habitantes ubican a Manizales a mitad de tabla entre las 26 ciudades colombianas, gracias la considerable disminución que presentó este fenómeno entre 2010 y 2011 al reducirse en 45 casos.

Por su parte, el hurto a establecimientos comerciales se concentró nuevamente en Cumanday (24 casos de 73 denunciados) y Palogrande con 14 casos. Las tasas que presenta la ciudad en este tipo de hurto son muy bajas y ubican a Manizales en el puesto

20 de 26 ciudades colombianas. Solo presentaron menor incidencia los municipios de Soledad, Bello, Palmira, Medellín y Sincelejo.

Con relación al hurto de automóviles, se presentaron 9 casos en 2011 frente a 30 de 2010, registrando así 21 casos menos que representan una reducción del 70%. La comuna en la cual se presentaron más casos fue Atardeceres con 2 casos. No se registraron robos de vehículos en las comunas Tesorito, Ciudadela del Norte, La Estación y San José. Con relación a las demás ciudades, Manizales presenta un buen comportamiento al tener la quinta tasa más baja.

En este sentido, se puede concluir que todos los indicadores de delitos de impacto mostraron mejoría en el cuatrienio 2008-2011. Es importante mencionar que en Manizales existe un impuesto a la seguridad, que fue reglamentado en el 2006 por el honorable Concejo Municipal y aplica para todos los suscriptores de comunicación telefónica en la ciudad, cuyos recursos deben ser invertidos en convivencia, tele vigilancia, equipos destinados a la seguridad, sistemas de comunicación y radiocomunicaciones, cartografía digital, alarmas, dotación de inspecciones de policía y aportes a la sociedad Manizales Segura, entidad mixta encargada hasta 2012 de administrar estos recursos.

Vulnerabilidad frente a fenómenos naturales:

Para la determinación de este aspecto en la ciudad de Manizales se tiene en cuenta la ubicación de la infraestructura (viviendas unifamiliares, edificios, colegios, hospitales, policía, bomberos etc.) con respecto al área de influencia de las diferentes amenazas identificadas, obteniéndose la siguiente tabla:

Vulnerabilidad Preliminar Por Deslizamientos:

Vulnerabilidad Alta. En la Ladera Norte comprende sectores de los barrios Laquita, La Linda, Zacatín, Corinto, Campo Hermoso, Asís, La Avanzada, Galán, La Estrada, Sierra Morena, Villa Julia, Sinaí y la vía al Guamo; en la ladera Sur se ubica en sectores de los barrios Centenario, El Bosque, Estambul, El Carmen, Marmato, La Isla, El Nevado, Cervantes, Persia, Vivienda Popular, Campo Alegre, Ventiaderos, Camilo Torres, Pio XII, Ranchos del Cafetal, La Paz y Parte alta de la Playita.

-Vulnerabilidad Moderada. Involucra zonas de los barrios La Linda, La Avanzada, Altos de Capri, Palonegro, Sinaí, Parte Baja del Caribe sobre la avenida Kevin Ángel, Altos de Capri, Altos de Granada, Villa Café-Yarumales, Villa Luz, Minitas, remansos de La Sultana, Parte Alta de Lusitania, Camilo Torres, Cervantes, El Nevado, Alto y Bajo Persia, Veinte de Julio, El Carmen, Bosconia, Albania, Estambul, Panorama, Asturias, Quinta Hispania, La Francia, Morrogacho, vía a Arauca en el sector de Villa Pilar y la vía a Neira desde la intersección de ésta con la avenida Kevin Ángel hasta la parte Norte de Corinto.

-Vulnerabilidad Baja. Corresponde al área restante del casco urbano, donde la amenaza igualmente es baja.

Vulnerabilidad Preliminar Por Inundación:

-Vulnerabilidad Alta. Las zonas altamente vulnerables se ubican en algunos tramos del Río Chinchiná hacia los sectores del barrio La Playita y parte baja del barrio Lusitania, así como en algunos afluentes como la quebrada Manizales a lo largo de la zona industrial de Maltería. De igual forma en la parte Norte de la ciudad la quebrada El Guamo se encuentra afectando el sector del Solferino, la quebrada Minitas afectando la toscana y el sector del Matadero. Al Este la quebrada El Perro afecta el Sector del Chachafruto.

-Vulnerabilidad Moderada. Se localiza principalmente en las canchas de la barrilla Asunción, barrio El Pinar y sectores del Río Chinchiná.

-Vulnerabilidad Baja. Corresponde al resto de la ciudad, coincidiendo con las zonas de baja amenaza por inundación.

Vulnerabilidad Preliminar por Incendios:

Grado de vulnerabilidad tipología constructiva altabahare que moderada bahareque y mampostería baja mampostería es de anotar que tanto para la amenaza, como para la vulnerabilidad por incendios se utiliza la tipología constructiva como insumo principal, por tal razón el municipio de Manizales debe emprender acciones a fin de determinar con mayor precisión y con los insumos indispensables las zonas de amenaza, vulnerabilidad y riesgo por incendio.

-Vulnerabilidad Alta. En general se localiza hacia el sector Norte y Noreste de la comuna 2, al noroeste y noreste de la comuna 4, en el sector de Chipre Viejo, Zacatín, Morrogacho, parte Norte de la comuna 1, hacia el costado Noroccidental del Cerro Sancancio, especialmente en la ladera del barrio El Aguacate, y en el Centro Histórico de la Ciudad.

Vulnerabilidad Moderada. Corresponde principalmente al centro de la ciudad, específicamente el Centro Histórico entre las Carreras 19 a 25 y las Calles 17 a 25.

-Vulnerabilidad Baja. Se ubica hacia el Este del municipio en las comunas 5, 6, 7 y 8, en sectores de los barrios Altos de Capri, Peralonso, Fanny González, El Caribe, San Cayetano, Bosques del Norte, Solferino, Sinaí, Comuneros, El Porvenir, La Carola, La Cumbre, Viveros, Minitas, La Sultana, La Toscana, Baja y Alta Suiza, Residencias Manizales, Colseguros, Laureles, La Enea, El Trébol, Camelia, Sancancio, Palermo, Guayacanes, Palogrande, La Estrella, Belén, Arboleda, Leonora, Rosales, La Rambla; al Oeste en la ladera de Chipre (Sector Sur de la comuna 1) en los barrios La Francia, Alcázares, Asturias. En la Comuna 11 en Centenario, Panorama, Estambul y Nogales.

Vulnerabilidad Preliminar Sísmica:

La vulnerabilidad sísmica se determinó haciendo referencia al grado de exposición que presenta la infraestructura física residencial, comercial, industrial y educativa.

4.3. Intrínsecos

4.3.1. Intereses

Los núcleos de población que conforman los clientes del INVAMA, pueden ser agrupados en dos grandes subgrupos, a partir de los cuales se pueden establecer subdivisiones:

Alumbrado público:

La población que emplea este servicio, la conforma toda la población urbana y rural del municipio, tanto los peatones como los que emplean medios motorizados y no motorizados para transportarse. Por estas razones el realizar reclasificaciones es imposible y la clasificación de los mismos se relacionaría con la frecuencia de uso del servicio.

Valorización:

Se agrupan por grupos de comunidades, instituciones e industrias que requieren el mejoramiento de la infraestructura vial que les permita establecer condiciones de seguridad y desarrollo de mejoramiento.

Para los años 2016 y 2017 la empresa, está y estará trabajando en diferentes proyectos, originados por inquietudes de la administración municipal y de la comunidad, mirando la viabilidad de su ejecución, dentro de estos proyectos se destacan:

- Obra paralela, fase 2, que contempla la construcción de glorieta y puente en el sector de ingreso a La Carola y lazos viales que conecten la avenida Kevin Ángel con Bajo Rosales y el sector oriental de la ciudad.
- Obra en Palermo, carrera 25 entre calles 72 y 75; pavimentación de carril de prolongación de la Avenida Paralela.
- Obra en Peralonso. Inquietud de constructores de realizar mediante el método de valorización de pavimentación vial en dos manzanas ubicadas al ingreso del barrio Peralonso.
- Obra en la Vereda Arenillo. Mejoramiento vial de la vía principal ubicada en esta vereda en un importante tramo.
- Obra de conexión Alcázares con el centro y Santa Sofía. Mejoramiento de la vía de conexión de este sector urbanizado con la ciudad.

4.3.2. Lugares de encuentro

Por corresponder a núcleos poblacionales que cubren el total del territorio del municipio, los lugares de encuentro de la población, corresponden a todas las ciudades y se enfocan en diversos campos de acción, dentro de los cuales se puede hacer mención de algunos de mayor importancia:

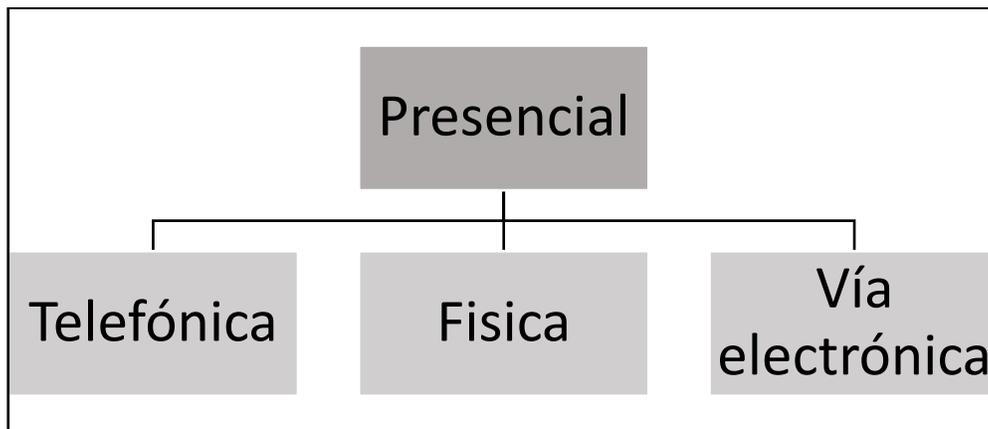
- Escenarios de recreación y deporte
- Parques de diversión y esparcimiento
- Malla vial de toda la ciudad
- Centros poblados en las zonas rurales
- Sectores de desplazamiento peatonal

Todos estos sitios de encuentro o frecuentados por los clientes pueden ser usados o permanentemente o esporádicamente por los clientes de la entidad.

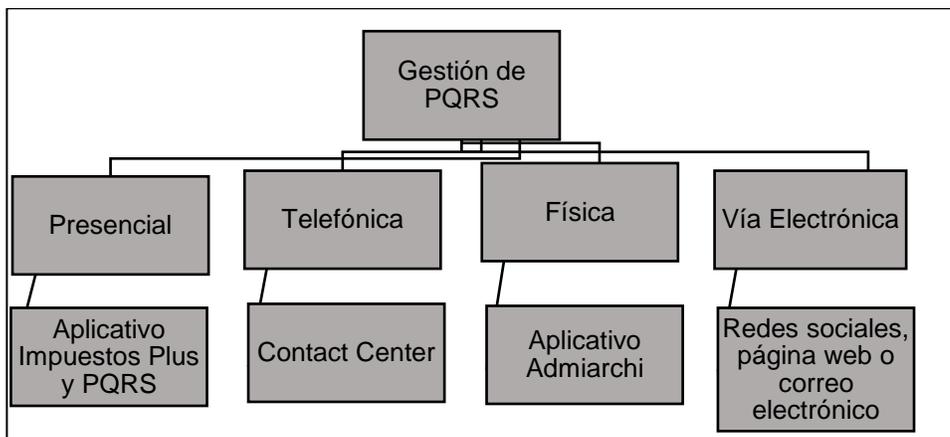
4.3.3. Acceso a Canales y Uso de Canales

Los diferentes procedimientos por los cuales se puede comunicar el usuario con la entidad se presentan en las siguientes gráficas.

Gráfica 11. Medios de Gestión de PQRS.



Gráfica 12. Actividades del subproceso de Medición y Seguimiento.



4.4. Conocimientos

Actualmente con los avances tecnológicos, se ofrecen múltiples canales de comunicación a los clientes de la entidad, estos canales están conformados:

- Redes sociales.
- Contact center, telefónico.
- Servicios presenciales, ventanilla única en la entidad.
- Página Web de la entidad para brindarle información y servicios a los usuarios.

4.5. Variables de Comportamientos

4.5.1. Niveles de uso

Los niveles de usos de los servicios que presta el INVAMA, se definen por los canales de recepción y el tipo de solicitud recepcionado.

Tabla 14. Promedio de solicitudes recepcionadas mensualmente en alumbrado público.

MES	TOTAL DE SOLICITUDES
ENERO	925
FEBRERO	909
MARZO	926
ABRIL	1063
MAYO	1213
JUNIO	1035
JULIO	1101
AGOSTO	999
SEPTIEMBRE	989

MES	TOTAL DE SOLICITUDES
OCTUBRE	1034
NOVIEMBRE	1101
DICIEMBRE	953
TOTALES	12248

Gráfica 13. Promedio de solicitudes recepcionadas mensualmente en alumbrado público.



Por otro lado, estas solicitudes que se efectúan en campo tiene diferentes orígenes dependiendo si corresponde a un mantenimiento en la red de alumbrado público o la instalación de un nuevo punto luminoso en la red; algunas de estas solicitudes pueden surgir desde la entidad, las cuales son denominadas internas.

Tabla 15. Promedio de solicitudes recepcionadas mensualmente en alumbrado público y discriminación según su origen.

MES	SOLITUDES COMUNIDAD	TRABAJOS DE LA COMUNIDAD	TRABAJOS INTERNOS	SOLICITUDES INTERNAS
ENERO	680	46	55	145
FEBRERO	677	50	49	131
MARZO	699	38	43	121
ABRIL	848	51	47	117

MAYO	895	53	66	199
JUNIO	718	37	47	233
JULIO	733	34	60	275
AGOSTO	667	33	86	215
SEPTIEMBRE	668	40	92	188
OCTUBRE	737	43	73	182
NOVIEMBRE	824	34	45	199
DICIEMBRE	670	45	54	184

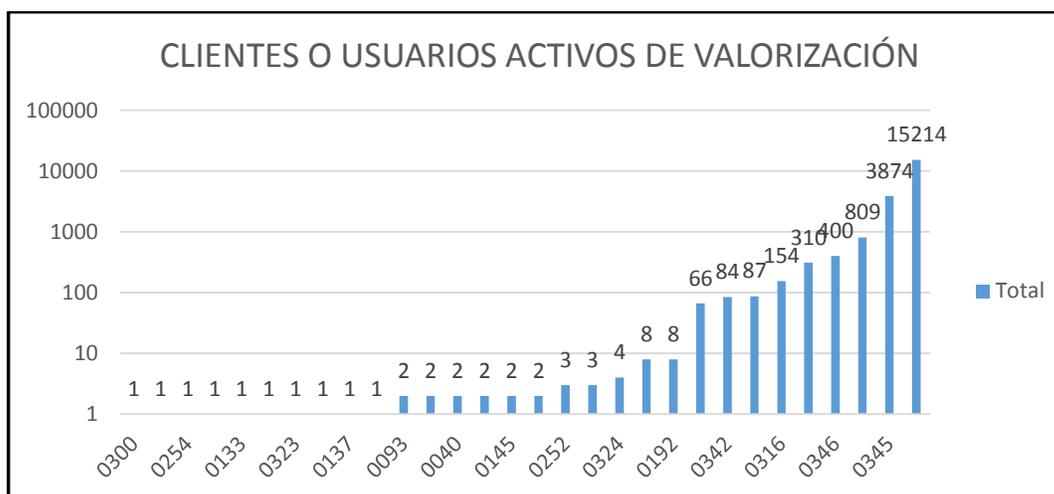
Usuarios actuales de valorización.

Tabla 16. Usuarios activos de proyectos de valorización.

Obra	Cantidad de predios con deuda
0300	1
0305	1
0254	1
0256	1
0133	1
0258	1
0323	1
0129	1
0137	1
0307	1
0093	2
0198	2
0040	2
0270	2
0145	2
0130	2
0252	3
0344	3
0324	4
0336	8
0192	8

Obra	Cantidad de predios con deuda
0338	66
0342	84
0347	87
0316	154
0343	310
0346	400
0341	809
0345	3874
03452	15214
Total general	21046

Gráfica 14. Cantidad de predios con deuda, obras de valorización.



Para el caso del servicio de alumbrado público, es un parámetro fundamental que se convierte en eje y base que garantice la funcionalidad de la entidad. El recaudo del impuesto se hace por medio de la facturación de Aguas y por medio de esta se hace el cobro de este impuesto.

Tabla 17. Total, suscriptores y unidades cobro impuesto de alumbrado público.

USOS	SUSCRIPTORES	UNIDADES
Comerciales	5760	7755
Industriales	103	104
Oficiales	373	422
Residencial urbano	95788	106864
Residencial rural	3254	3342
Servicios especiales	142	154
TOTALES	105420	118641

4.5.2. Estatus del usuario

Los servicios que ofrece el INVAMA, está orientado básicamente al campo público, característica que lo liga completamente a todos los ciudadanos o grupos sociales, independiente de su estrato, condición económica, social o cultural.

Para cada momento acaso especial los servicios serán orientados al núcleo social que busque estos servicios, bien sea de valorización o de alumbrado público.

4.5.3. Beneficios buscados

Los beneficios buscados por los clientes de la entidad son orientados en dos campos:

Alumbrado Público; que en su concepto básico se orienta a la “Iluminación de todas las vías públicas, bien sea vehiculares o peatonales, de la ciudad, adicionalmente están parques, escenarios deportivos y de recreación y todo sitio de frecuencia de los ciudadanos que sean de libre acceso a toda comunidad”.



4.5.4. Eventos

Los eventos que generan relaciones con los clientes activos o potenciales de la entidad se agrupan igualmente desde el punto de vista de las actividades y servicios que se ofrecen:

Alumbrado público:

- Daños en la red de alumbrado público. Con el servicio prestados se ofrece el mantenimiento a la red de alumbrado público.
- Atención de solicitud de instalaciones nuevas en la red de alumbrado público, mediante solicitudes verbales o escritas.
- Recepción de redes instaladas por constructores, en barrio o urbanizaciones.
- Participación en proyectos ejecutados por la administración municipal, para deconectar redes para integrarlas a la red de alumbrado público.

Valorización:

- Proyectos nuevos que surgen de la comunidad.
- Proyectos de valorización que surgen de la administración como método de desarrollo y captación de plusvalía.

5. TIPOS DE VARIABLES DE LOS NIVELES DE CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS, ENTIDADES Y ORGANIZACIONES

Gráfica 15. Variables de conocimiento de empresas y organizaciones.

Geográficos	Tipo de Organización	Comportamiento
• Cobertura geográfica	• Origen del capital	• Gestor procedimiento
• Dispersión	• Tamaño de la entidad	• Procedimiento usado
• Ubicación principal	• Dependencia	• Toma de decisiones
	• Industria	
	• Tipo de cliente	

5.1. Geográficos

5.1.1. Cobertura geográfica

El área de cobertura de los servicios que presta el INVAMA, se puede dividir en dos grupos el primero puede denominarse como fijo y corresponde al área urbana y rural del Municipio de Manizales y el segundo es potencial y ocasionales según el servicio que se preste.

Alumbrado Público. Los municipios de Caldas, en total 27 municipios de los cuales actualmente se presta el servicio por parte del Invama en los municipios de Manizales y Chinchiná, los municipios de Riosucio y Aránzazu actualmente cuentan con el servicio de mantenimiento del alumbrado público realizado por la Central hidroeléctrica de Caldas y el

Municipio de Villamaria por un concesionario privado, por consiguiente las labores para realizar convenios interadministrativos corresponden a un total de 22 municipios en el departamento de Caldas. Los municipios resaltados en azul corresponden al mercado actual de Invama, los resaltados en verde a la central hidroeléctrica de Caldas, el resaltado en rojo a concesionarios privados y los restantes a posibles opciones de negocio.

Municipios Caldas

<u>Manizales</u>	<u>Aquadas</u>	<u>Anserma</u>	<u>Aranzazu</u>	<u>Belalcazar</u>
<u>Chinchiná</u>	<u>Filadelfia</u>	<u>La Dorada</u>	<u>La Merced</u>	<u>Manzanares</u>
<u>Marmato</u>	<u>Marquetalia</u>	<u>Marulanda</u>	<u>Neira</u>	<u>Norcasia</u>
<u>Pacora</u>	<u>Palestina</u>	<u>Pensilvania</u>	<u>Riosucio</u>	<u>Risaralda</u>
<u>Salamina</u>	<u>Samana</u>	<u>San José</u>	<u>Supía</u>	<u>Victoria</u>
<u>Villamaría</u>	<u>Viterbo</u>			

Asesorías valorización. Con respecto a la prestación de este servicio la entidad está en condiciones de ofrecerlo a ciudades que requieran mejorar su infraestructura vial, realizar proyectos de renovación urbana, mejorar parques y en toda clase de obras públicas que

deban ser apalancadas total o parcialmente con recursos de la comunidad, para ello se trabajara en base a un mercado potencial de 15 municipios del país.

Para ello es importante proceder a analizar los Planes de Desarrollo y la forma de financiación del mismo así como las obras en infraestructura que necesiten y conforme a ello proceder a establecer un presupuesto y la forma de financiación de cada uno de los proyectos, ya sea un 100% por la herramienta de la contribución de valorización o apalancarlos con recursos propios y valorización con lo cual se reduce el monto distribuible y por consiguiente el valor a pagar por cada uno de los propietarios de los predios que se benefician con las obras a realizar.

Los municipios en las cuales se pueden presentar alternativas de desarrollo por valorización y a las cuales se pueden ofertar los servicios son:

Armenia. Quindío. Ibaqué. Tolima Mariquita. Tolima

Valledupar Cesar. Palestina. Caldas Cartago Valle

Montería. Córdoba La Dorada. Caldas Neiva. Huila

Santa Marta. Magdalena Barrancabermeja Santander Melgar Tolima

Manizales Caldas Pasto Nariño Soledad Atlántico.

5.1.2. Dispersión y Ubicación

La dispersión es mínima, se concentran en una única sede ubicada en el área urbana del municipio de Manizales, en el sector oriental, comuna la Atardeceres barrio los Alcázares.

En los proyectos contratados, esta ubicación se multiplica y depende del sitio de ubicación del proyecto y de las instalaciones de la empresa a la cual se le otorgue el contrato.



En cuanto al INVAMA. La entidad corresponde a una entidad pública descentralizada de índole municipal, funciona en cabeza del alcalde con una junta directiva y un gerente que tiene poderes de decisión en las acciones internas; en cuanto a las funciones misionales relacionadas con alumbrado público y valorización, estas decisiones deben contar con la autorización del alcalde, junta directiva y en situaciones de decretos, resoluciones y acuerdos el concejo municipal

5.1.4. Origen del capital

Debido al Acuerdo 123 del 2 de agosto de 1995 emanado por el Concejo del Municipio de Manizales a la entidad se le asignan las funciones anteriormente descritas como objetivos misionales, en el caso de la prestación del servicio de mantenimiento del alumbrado público en el Municipio de Manizales, este corresponde a un impuesto y mediante el recaudo del mismo se garantiza la correcta prestación del servicio y la ejecución del alumbrado navideño, con respecto a este negocio el mercado al cual se puede acceder es a la prestación del servicio de mantenimiento del alumbrado público en otros municipios del departamento por medio de Acuerdos Interadministrativos en los cuales se define el alcance del mismo, básicamente la cobertura total correspondería a labores de mantenimiento, expansión y modernización de la red de alumbrado público.

5.1.5. Tamaño de la entidad

El Instituto de Valorización de Manizales, INVAMA, fue creado por el Acuerdo 013 el 20 de marzo de 1987, como persona jurídica de derecho público, dotada de autonomía administrativa y personería jurídica y patrimonio independiente. Es en consecuencia, sujeto



de los derechos inherentes a las personas jurídicas de derecho público de acuerdo a las normas generales y le corresponde como organismo descentralizado del Municipio de Manizales, los derechos de éste para atender a la función pública comprendida dentro de su objeto.

El objeto del Instituto de Valorización de Manizales –INVAMA- es la ejecución de obras de interés público por el sistema de contribución de valorización en el Municipio de Manizales, previos los trámites legales a que haya lugar; igualmente, prestará el servicio de Alumbrado Público, pudiendo para ello administrar, operar, comercializar, mantener, expandir, reponer, facturar, recaudar y en general ejecutar todo tipo de operaciones que tiendan a la prestación del servicio y mantenimiento de la red de alumbrado público en el área de

influencia y en cualquiera otra fuera de su actual jurisdicción; así mismo, se encargará del diseño, comercialización, mantenimiento y ejecución del Alumbrado Navideño.

INVAMA podrá prestar asesoría en materias relacionadas con su objeto social a otros municipios o entidades públicas. El Instituto de Valorización de Manizales –INVAMA- se ha identificado por buscar un nivel de bienestar general adecuado, por el sentido de pertenencia y compromiso de su personal con la institución, por el cuidado y valoración de sus instalaciones, por su espíritu tenaz y emprendedor en busca del mejoramiento de nuestra ciudad a través de obras de interés público. El “INVAMA” se caracteriza por identificar y solucionar sus problemas, por su capacidad para conciliar con los diferentes sectores y con la comunidad, por administrar sus recursos con inteligencia buscando el logro de beneficios colectivos. Somos una entidad que genera confianza entre los ciudadanos porque tiene reglas claras, porque su organización es transparente y porque está conformada por servidores públicos capaces y responsables, que orientan su acción al mejoramiento sistemático de la calidad de vida de todos los habitantes del Municipio de Manizales

La entidad corresponde a un ente descentralizado, de la administración municipal del Manizales, cuyas decisiones están sujetas a las decisiones que toma una junta directiva en cabeza del alcalde, y los procesos más importantes están dependientes de la decisión directa del Concejo municipal.

5.1.7. Industria

Servicio de mantenimiento de Alumbrado Público. El servicio de mantenimiento del alumbrado público comprende las labores mantenimiento a la red para que esta opere con normalidad, adicionalmente a ello comprende las actividades de reposición de la

infraestructura existente en caso de ser necesario, la expansión a otros sectores que la requieran para mejorar las condiciones de seguridad en la zona y la modernización del mismo con infraestructura nueva que mejore la luminosidad y ahorre en el consumo de energía. El servicio que actualmente se presta por parte de la entidad en el municipio es de vital importancia para la ciudad debido a que garantiza condiciones de seguridad para los desplazamientos de todos los ciudadanos en horas nocturnas. La entidad lleva más de 20 años prestando este servicio con excelentes resultados los cuales se pueden verificar con los indicadores de prestación del servicio y las encuestas de satisfacción del cliente que se realizan periódicamente. La buena prestación de este servicio ha permitido la realización de convenios interadministrativos con otros municipios de la región para la prestación de este servicio.

Diseño, comercialización, mantenimiento y ejecución del alumbrado navideño Manizales.

A la par con la prestación del servicio de mantenimiento del alumbrado público la entidad viene realizando en la época decembrina y de ferias el alumbrado navideño, en este aspecto se tiene una experiencia amplia adquirida a través de los años de realización del mismo, dentro de los aspectos a tener en cuenta para la realización del alumbrado

naviendo están los diseños del mismo, ya sea basados en aspectos tradicionales de la navidad en la región o en otro tipo de diseños los cuales buscan satisfacer las expectativas de la población y convertirse en factores generadores de desarrollo para la ciudad debido al alto número de visitantes y el desarrollo del turismo en esa época del año.

Ejecución de obras de interés público por el sistema de contribución de valorización Manizales. La experiencia de la entidad en la realización de este tipo de obras es amplia debido a que el impuesto de Valorización fue reglamentado en Manizales mediante el Acuerdo número 087 de marzo 24 de 1961 y su manejo se confió al Departamento Administrativo Valorización Municipal, que opero hasta el día 30 de marzo de 1987 cuando se convirtió en el Instituto de Valorización de Manizales, durante todos estos años se han venido realizando las obras que han cambiado totalmente a la ciudad, le han permitido lograr un mejor desarrollo y mejores condiciones de movilidad, las grandes obras de la ciudad se han realizado con esta herramienta.

Servicio de mantenimiento, expansión y modernización alumbrado público otros municipios. Este servicio es el resultado de la necesidad de crecimiento de la entidad y los conocimientos adquiridos a través de los años que le permiten proyectarse a otros mercados en los cuales se pueda prestar el servicio en condiciones óptimas. La entidad realiza estas actividades en base a la experiencia en compras mediante la modalidad de subasta inversa que le permiten adquirir los materiales a precios diferenciales y en base a esto presta el servicio completo ofreciendo la mano de obra y los elementos necesarios para el mantenimiento, la modernización o la expansión de la red en los lugares que se requiera, esto ha permitido tener un portafolio de servicios en este campo que comprende actividades que van desde el cambio de bombillos, balastos, arrancadores hasta la posibilidad de realizar proyectos de modernización de la red o ampliación de la mismas en sector donde sea necesario la prestación de servicios. Actualmente la entidad presta este servicio en el municipio de Chinchiná Caldas.

Asesoría ejecución de obras de interés público por el sistema de contribución de valorización otros municipios. Debido a la experiencia de la entidad en la ejecución de

Obras por medio de la herramienta de la contribución de valorización y a la importancia que esta tiene para el desarrollo de los municipios del país en los cuales las necesidades de inversión en áreas tan importantes como las salud y la educación son prioritarias, la valorización se convierte en un aliado importante a la hora de realizar obras de infraestructura pública y mejorar la competitividad de las ciudades que no cuentan con los recursos propios para realizarlas. Para las asesorías en la contribución de valorización la entidad ha presentado diversas ofertas a algunas ciudades del país interesadas en realizar este tipo de proyectos y es así como en el año 2009 se realizó un convenio interadministrativo con el Municipio de Ibagué para asesorarlo en la distribución de valorización de una zona específica de la ciudad, también se han presentado ofertas a otras ciudades y se está a la espera de realizar nuevos convenios en los cuales se realizan asesorías que comprenden todos los aspectos técnicos, legales y financieros necesarios para ejecutar proyectos de este tipo, para ello la entidad asesora a las ciudades interesadas en la elaboración de los términos de referencia necesarios para la realización de los

estudios técnicos, económicos cuando estas lo requieran así como la forma de asignar los factores y el monto distribuible y la forma de realizar el recaudo de la contribución, en general se ofrece un servicio muy completo que garantiza que las obras se realicen adecuadamente.

Análisis del portafolio de productos actuales. La entidad presta los siguientes servicios conforme su objeto misional y los cuales le han permitido ingresar a nuevos mercados por medio de contratos interadministrativos y gracias a la experiencia adquirida.

5.1.8. Tipo de cliente

Identificación de los clientes, sus necesidades y características esperadas para la correcta prestación del servicio.



Gráfica 16. Clientes del INVAMA.



Consumidor usuario. El mercado actual de la entidad es la comunidad del Municipio de Manizales y los demás municipios que contratan los servicios que se prestan, en el Municipio de Manizales los clientes corresponden a los ciudadanos y la comunidad en

general que se benefician con los objetos misionales como son el servicio de mantenimiento del alumbrado público, la ejecución del alumbrado navideño y las obras realizadas por medio de la herramienta de la contribución de valorización, en la búsqueda de nuevos mercados y posicionamiento estratégico de la entidad en el ámbito departamental y nacional se establecen los nuevos mercados con clientes diferentes como son los municipios demandando los servicios de mantenimiento del alumbrado público para los municipios del departamento de Caldas, el alquiler y la ejecución de proyectos de alumbrado navideño para los municipios del Eje Cafetero y la asesoría para la ejecución de obras públicas por medio de la contribución de valorización para las 15 ciudades escogidas previamente.

Determinar el perfil del consumidor o usuario. Se tiene de la oferta de los servicios de mantenimiento del alumbrado público y proyectos de valorización los clientes son básicamente los entes públicos como gobernaciones y alcaldías y en algunos municipios las entidades descentralizadas. Para el caso de los municipios que son el principal mercado estos tienen en común su estructura de gobierno, el cual es presidido por alcaldes de carácter municipal. Los alcaldes son elegidos para un período de cuatro años, de acuerdo con el calendario electoral del Consejo Nacional Electoral. En representación de la rama ejecutiva a nivel local, cada municipio elige un Cabildo o Concejo integrado por concejales, elegidos para períodos de cuatro años también.

Para la realización de los Contratos o convenios interadministrativos se hace necesario que este estructurado en el presupuesto de cada uno de ellos la partida presupuestal que permita realizar la compra, para ello es importante que previa elaboración del presupuesto de cada vigencia se tenga determinada la necesidad con el fin de evitar tener que presentar de forma posterior los proyectos de traslado presupuestal que permitan realizar la adquisición de los servicios.

Los procesos de valorización son generalmente aprobados por los Concejos Municipales, para ello antes de presentar la oferta a los o municipios o entes encargados de realizar las obras por medio de la valorización se debe conocer las normas vigentes para determinar el alcance de la asesoría la cual puede comprender aspectos jurídicos por medio de los cuales se establezcan los estatutos de valorización respectivos, también es importante conocer la infraestructura de hardware y software existente para poder determinar las necesidades de inversión necesarias para poder aplicar la herramienta de la valorización.

Establecer el centro de compra. El centro de compras para los municipios está compuesto por los actores del sistema presupuestal, los cuales son: el Alcalde, el Concejo Municipal, los Secretarios de Hacienda y de Planeación Municipales, y el Consejo Municipal de Política Fiscal. A continuación, se describen las principales funciones de cada miembro del sistema.

El Alcalde o Gobernador. Corresponde a los alcaldes o gobernadores coordinar la iniciativa del gasto, así como su ejecución, velando por la coherencia de éste con las prioridades del Plan de Desarrollo. Sus funciones en materia presupuestal, de acuerdo a la Constitución Política, el Estatuto Orgánico de Presupuesto y la ley 136 de 1994, son:

- Presentar oportunamente al Concejo el proyecto de acuerdo sobre presupuesto anual de rentas y gastos.
- Ordenar los gastos municipales de acuerdo con el plan de inversión y el presupuesto.
- Sancionar y promulgar el acuerdo de presupuesto que hubiere aprobado el Concejo y objetarlo si lo considera inconveniente o contrario al ordenamiento constitucional o legal.
- Celebrar los contratos y convenios municipales de acuerdo con el Plan de Desarrollo y con el presupuesto, observando las normas jurídicas aplicables.

El Concejo Municipal o la Asamblea Departamental. Son las entidades encargadas de autorizar los gastos a ser ejecutados por la administración municipal y son los encargados de dictar las normas orgánicas de presupuesto y expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos, el cual deberá corresponder al plan municipal o departamental de desarrollo, de conformidad con las normas orgánicas de planeación.

Para ello es importante que al momento de realizar la oferta de los servicios por parte de la entidad se establezca la necesidad de incorporar en los proyectos de presupuesto anuales las partidas necesarias para contratar los servicios ofertados en cada uno de los rubros presupuestales destinados para este fin.

Para proyectos que superen las vigencias fiscales de los periodos de gobierno se hace necesario contratar con cargo a vigencias futuras para lo cual la entidad también debe realizar la asesoría para presentar los proyectos de acuerdo para la aprobación de los Concejos o Asambleas para garantizar los proyectos de largo plazo y para buscar mecanismos que permitan su financiación

El Secretario de Hacienda departamental o municipal. El Secretario de Hacienda es quien debe proponer las decisiones que en materia presupuestal y financiera adopte el municipio. Por lo tanto, le corresponde participar en la elaboración de los elementos del sistema presupuestal, y, como vocero del Alcalde ante el Concejo durante el estudio y discusión del presupuesto, hace las veces de intermediario entre el gobierno municipal y dicha corporación.

El Secretario de Planeación departamental o municipal. Es el funcionario encargado de la función de planeación en el municipio y como tal debe establecer mecanismos de dirección, coordinación y monitoreo desde la formulación del Plan de Desarrollo hasta su evaluación. En materia presupuestal, debe participar, junto con la Secretaría de Hacienda, en la elaboración del Plan Anual de Inversiones para consolidar la integración del sistema presupuestal.

El Consejo de Gobierno. Para efectos de Planeación y Presupuesto, el Consejo de Gobierno en el municipio hace las veces del Consejo Nacional de Política Económica y social –CONPES- (Artículo 37, Ley 152 de 1994). En materia presupuestal le corresponde: conceptuar sobre el Plan Operativo Anual de Inversiones; Emitir concepto previo sobre la distribución de excedentes financieros de los establecimientos públicos y de las empresas industriales y comerciales del orden municipal y sobre el plan financiero municipal; hacer



Determinar la rotación de clientes. La rotación de clientes para el esquema comercial propuesto es baja debido a las características de los servicios prestados. Para el desarrollo de los contratos de mantenimiento del alumbrado público se necesitan fijar periodos de varios años para poder dar cumplimiento al objeto contractual. En relación a los servicios de alumbrado navideño y asesorías en proyectos de valorización es donde puede presentarse una rotación importante de clientes, específicamente para el caso del alumbrado navideño se puede aprovechar esta rotación para poder ofrecer la instalación de los adornos navideños en poblaciones diferentes cada año, con el fin de aprovechar los adornos de determinado año en una población, en otra diferente al año siguiente.

Establecer el proceso de compra del producto o servicio. El proceso de compras de los municipios se basa en las normas de la contratación estatal, el cual se divide en varias etapas. Estas etapas se pueden dividir en pre-contractuales, contractuales y post-contractuales. Para el proceso de compra se describe la etapa precontractual por ser esta donde se planifica y define la contratación o compra a realizar.

En la etapa de planificación los municipios, departamentos o entidades públicas deben seguir los siguientes pasos:

- Estudios previos. (Conducente, pertinente, conveniente)
 - Registro en el Sistema de Información para la vigilancia de la Contratación Estatal, SICE.
 - Registro Único de Precios de Referencia, RUPR
 - Establecer los ítems
 - Determinar los permisos, licencias y autorizaciones requeridos (Si hay lugar)
 - Determinar el impacto social ambiental (Si hay lugar)
 - Consulta sobre impuestos
 - Análisis del mercado
 - Elaboración del presupuesto
 - Determinación del Sistema de Precios
 - Selección de la forma de pago
 - Estimación de los costos por ajustes e imprevistos
 - Determinación y procedimiento de selección del contratista
 - Verificación de la apropiación presupuestal
-
- Programación de la contratación



Debido a la importancia y la trascendencia de la etapa preparatoria la normatividad que regula la contratación pública en Colombia, exige que ésta se dé en los mismos términos para cualquier tipo de contrato, sin importar la cuantía del mismo ni el proceso de selección del contratista que se vaya a realizar.

Una ventaja importante que tiene la entidad frente a los competidores privados en el proceso de compra del bien o servicios es la realización de contratos interadministrativos se constituyen en una de las posibilidades de contratación directa que el estatuto contractual consagra para las diferentes entidades estatales. La Ley 80 de 1993, consagra como regla general, la licitación o concurso público para selección de los contratistas del Estado.

Definir la disposición y capacidad de compra de los consumidores o usuario. La disposición y capacidad de compra de los municipios y gobernaciones la determina el presupuesto que es el instrumento mediante el cual los Gobernadores y Alcaldes desarrollan su plan de gobierno y, por ende, el mandato que les ha sido encomendado a través del voto programático. Su preparación y ejecución se desarrolla dentro de lo que la Constitución y la ley han denominado el sistema presupuestal, el cual tiene por objeto optimizar la asignación de los recursos públicos, garantizar la aplicación de los principios presupuestales y el desarrollo local a corto, mediano y largo plazo. El desarrollo económico y social de las entidades territoriales depende, en gran medida, de las decisiones que se tomen en materia de gasto público, para lograrlo, el municipio debe adoptar el sistema presupuestal, que permita una adecuada programación y elaboración del presupuesto, así como una eficiente ejecución del mismo, garantizando de esa manera el cumplimiento de las metas fijadas en relación con las prioridades de desarrollo económico y social. El Sistema Presupuestal está constituido por el marco fiscal de mediano plazo, el Plan Financiero, por el Plan Operativo Anual de Inversiones y por el Presupuesto Anual del municipio.

Definir las pautas de compra. Para la definición de las pautas de compras de los municipios se debe establecer la necesidad que la entidad estatal pretende satisfacer con la contratación. Estas necesidades deben estar basadas en los siguientes puntos:

La definición técnica de la forma en que la entidad puede satisfacer su necesidad, que entre otros puede corresponder a un proyecto, estudio, diseño o prediseño.

- Las condiciones del contrato a celebrar, tales como objeto, plazo y lugar de ejecución del mismo.
- El soporte técnico y económico del valor estimado del contrato.
- El análisis de los riesgos de la contratación y en consecuencia el nivel y extensión de los riesgos que deben ser amparados por el contratista.

Establecer cuál es la característica determinante en la compra. Las características determinantes de la compra se basan en los estudios de conveniencia y oportunidades, ya que lo que se busca es el desarrollo y bienestar de las comunidades atendidas, conforme a esta característica, el proyecto debe demostrar que es capaz de:

- Ajustarse a las necesidades de la entidad para el cumplimiento del servicio público que tiene encomendado.
- Disponer de recursos suficientes para solventar las prestaciones que se dejarán a cargo del contratista.
- Contar con los estudios de soporte requeridos para estructurar los alcances técnicos y jurídicos del contrato, así como para definir las condiciones (objeto, especificaciones técnicas, plazo y valor) en que debe ser ejecutado.

Conocer los riesgos que implica para las partes la ejecución del objeto contractual y ha asignado en la minuta respectiva, por cuenta de cual de éstas corren, ha obtenido los bienes (predios, equipos, edificaciones), permisos y licencias que demande la iniciación o ejecución del contrato, o ha dado inicio al trámite para su obtención oportuna de acuerdo con el cronograma de ejecución contractual y, ha definido el esquema para hacer seguimiento y control a la actividad del contratista.

5.2. Variables del comportamiento organizacional

Se relacionan con todas las acciones y actividades que realizan los clientes de la entidad para entrar en contacto con la entidad, y ser clientes activos o potenciales de la entidad.

5.2.1. Gestor procedimiento

Las empresas que realizan gestiones ante la entidad se agrupa así:

Valorización:

Procesos de contratación, gestión contractual de la entidad, para vincular entidades públicas o empresas privadas en los proyectos de valorización

Agrupaciones gremiales, institucionales, sociales o industriales que presentan solicitudes, reclamos o documentación para participar en los procesos de contratación del INVAMA.

Alumbrado Público:

Constructores que hacen su solicitud de recepción de redes de alumbrado público, mediante documentación o certificación normativa.

Constructores que requieren apoyo de la entidad en la ejecución de proyectos de alumbrado publico

5.2.2. Procedimiento usado

Los procedimientos empleados son:

- Proceso de contratación.
- Solicitudes mediante derechos de petición, bien sea telefónica, escrita, sistema de PQRS o presencial con gestión ante la parte ejecutiva de la entidad.
- Gestión directa con la línea gerencial de la entidad.
- Gestión ante la administración municipal.
- Gestión mediante medios de comunicación públicos de la ciudad.



5.2.3. Toma de decisiones

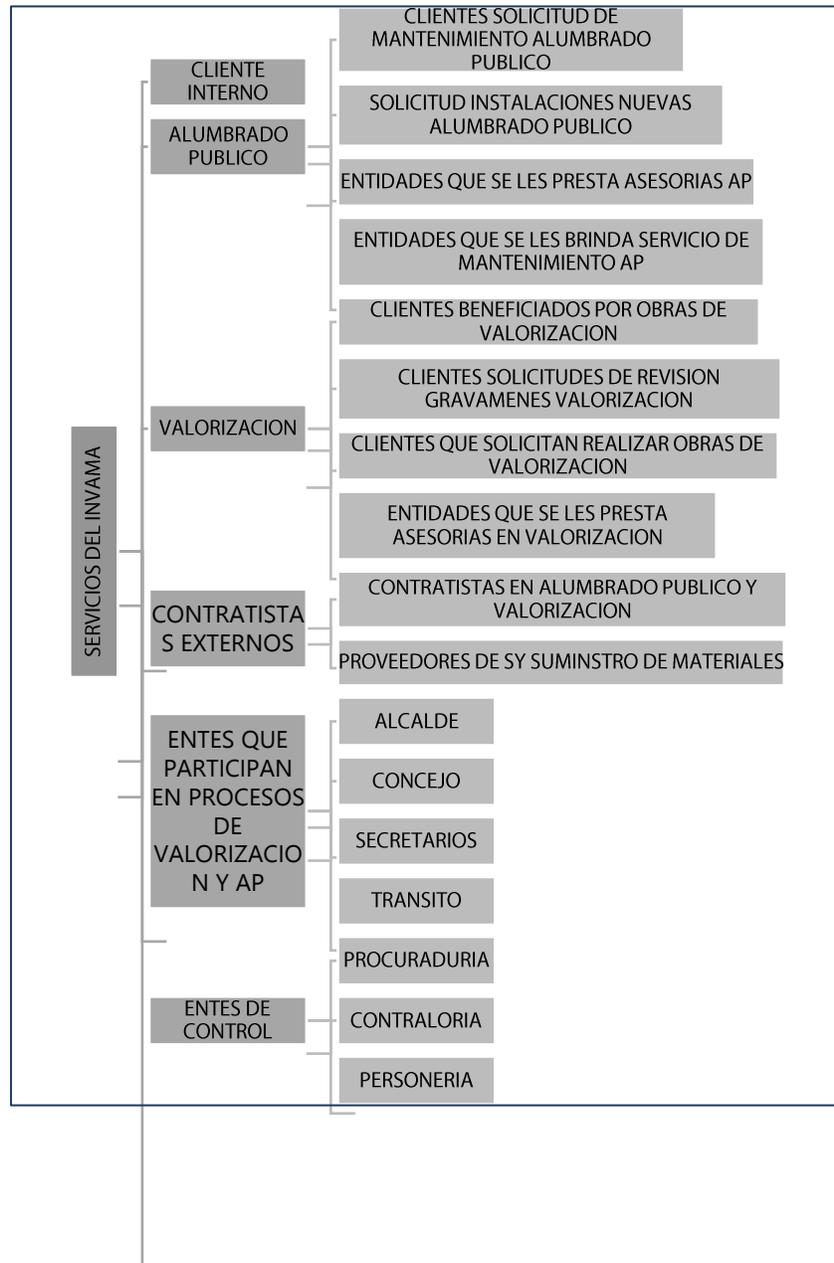
Esta toma de decisiones por parte de organizaciones que se dirijan a la entidad es limitada, puesto que los resultados dependen de la decisión de voluntad que tenga el INVAMA, ante del proceso de gestión y de las limitaciones que se presentan ante la naturaleza pública del INVAMA.

Ante todo, este poder de decisión repente es de la vía de comunicación, ante todo cuando el INVAMA requiere de apoyo para la ejecución de proyectos o cuando se requiera de la construcción de convenios contratos que requieran de la voluntad de la entidad para participar frente a la posición del INVAMA.

6. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES DEL INVAMA

En resumen, los clientes del INVAMA pueden ser resumido en la siguiente gráfica.

Gráfica 17. Clasificación detallada de los clientes del INVAMA.



7. NECESIDADES E INQUIETUDES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

7.1. Usuarios

- Atender los daños permanentes que se encuentran en la red de alumbrado público.
- Aspirar a mejorar la calidad de vida accediendo a los servicios prestados por el INVAMA.
- Recibir respuestas eficaces y a tiempo de las solicitudes efectuadas a la entidad.
- Contar con mejores y novedosos canales de comunicación con la entidad.
- Solicitar y esperar que se ejecuten proyectos de iluminación de espacios públicos y ejecución de obras en zonas prioritarias.

7.2. Cliente interno

- Contar con un espacio de trabajo adecuados para desarrollar sus funciones.
- Contar siempre con adecuadas herramientas informáticas que le facilite su trabajo.

7.3. Contratistas externo

- Contar con procesos transparentes y de igualdad de condiciones para acceder a los procesos de contratación de la entidad.

7.4. Entidades territoriales y privadas que acceden a las accesorias y prestación de servicios del INVAMA

- Contar con medios de información donde se le brinden fuentes de información clara sobre los servicios que ofrece la entidad.
- Contar con una fuente de información clara y completa que presente el portafolio de servicios de la entidad.



-Establecer canales de comunicación que brinden a la población más vulnerable medios más fáciles de comunicación con la entidad.

ILUMINAMOS Y PROYECTAMOS TU FUTURO.

8. ESTRATEGIAS PLANTEADAS

8.1. Generar canales de comunicación novedosos y versátiles mediante los cuales el usuario se pueda comunicar con la entidad

Estrategia uno. Definir procedimientos y tácticas orientadas al mejoramiento continuo de los canales de comunicación con el cliente externo en busca de generar un contacto directo, disminuir los tiempos de respuesta, brindar transparencia, practicidad y aumento de la satisfacción del cliente.

Justificación: Las entidades deben estar preparadas para afrontar y solucionar de manera eficaz las diferentes situaciones que se dan con los clientes, visualizando un cliente cada día más difícil de satisfacer, más exigente, menos paciente, analfabeta tecnológico en muchos casos, entre otras características; todo esto genera que las entidades enfoquen sus esfuerzos hacia el usuario como eje estratégico de la organización, siendo necesario la implementación de estrategias de acercamiento con el cliente y la capacitación del recurso humano en cultura de servicio al cliente y manejo de herramientas tecnológicas, ya que la aptitud y desempeño de quienes brindan el servicio es un aspecto fundamental en la imagen que proyecta la organización.

Objetivo: Generar y fortalecer el contacto directo con los clientes externos.

Herramientas empleadas:

- Medios de comunicación
- Sistemas informáticos de la entidad.
- Documentación del Sistema Gestión de Calidad.
- Caracterización del proceso.
- Normatividad técnica y legal vigente.
- Fuentes de información que permitan contar con base de datos de líderes comunitarios.

Recomendaciones para su implementación:

- Mejorar e implementar canales de comunicación como una línea de emergencia o de fácil recordación y gratuita, buzón de voz que capture las solicitudes e inquietudes de los usuarios en horas no laborales o en momentos de congestión de la línea, estrategias de difusión de información mediante la página web y redes sociales e incentiven el uso del chat y del internet para realizar trámites y solicitudes en línea. (Sistematización de trámites)
- Gestionar bases de datos actualizadas donde se incluya información de líderes comunitarios y autoridades territoriales civiles.
- Realizar eventos de acercamiento con los líderes comunales y autoridades territoriales civiles como visitas y mesas de trabajo en los barrios e institucionalizar esta actividad como un procedimiento del proceso de atención al cliente.
- Establecer herramientas de seguimiento y control a las solicitudes que se generen a través de esta estrategia.

Resultados y productos de la estrategia:

- Mejoramiento de los medios de comunicación
- Bases de datos con los contactos de los líderes comunales.
- Procedimiento de acercamiento a la comunidad.
- Mediciones de percepción y satisfacción del cliente.

Estrategia dos. Crear un protocolo de atención al cliente que sirva de guía en el comportamiento y en los pasos a seguir en las interacciones con los clientes.

Justificación: La mayoría de procedimientos que se realizan en la entidad contienen funciones relacionadas con el cliente, las cuales requieren de comportamientos y aptitudes definidas con el fin de que se brinde una atención adecuada y continua, las normas actuales de atención al ciudadano incluyen lineamientos, normas y exigencias que hacen referencia a lo mencionado. Actualmente el Infama no tiene un documento que compile esta información, que sirva como guía, medio de capacitación, retroalimentación y consulta para el cliente interno y externo.

Objetivo: Elaborar un protocolo y manual de Atención al Cliente que estandarice los comportamientos y pasos a seguir en la atención al cliente.

Herramientas empleadas:

- Documentación y procedimientos del Sistema Gestión de calidad.
- Caracterización del proceso.
- Normatividad de construcción de protocolos para entidades públicas.
- Normatividad de Atención al Cliente en entidades públicas.
- Normatividad de identificación de clientes en entidades públicas.
- Normatividad de la ley anti trámite, plan anticorrupción y ley de transparencia.

Recomendaciones para su implementación:

- Consulta de información de la Planeación y Dirección Estratégica de la entidad.
- Consulta de normas y procedimientos relacionados con la Atención al Cliente.
- Consulta de los canales de interacción con el cliente
- Recopilación de la información e inclusión dentro de un documento en donde se establezcan los parámetros de comportamientos y actitudes a seguir en las interacciones con el cliente.
- Publicación y socialización del documento a los funcionarios de todos los niveles de la entidad.

Resultados de la estrategia:

- Protocolo de Atención al Cliente del INVAMA.

8.2. Generar procedimientos de control y seguimiento a las solicitudes y reclamos de los usuarios, que controle la calidad y eficacia de las respuestas a las solicitudes. Componentes del grupo estratégico

Estrategia uno: Generar el manual de funciones del profesional encargado del proceso de Atención al Cliente en la entidad.

Justificación: Si se propone la reestructuración del proceso de Atención al Cliente, es necesario contar con un profesional cuyo perfil y experiencia permita cumplir las metas trazadas y al cual se le asignen funciones y responsabilidades específicas para este perfil.

Objetivo: Incluir las funciones del profesional encargado de la Atención al Cliente en el manual de funciones de la entidad.

Herramientas empleadas:

- Documentación del Sistema Gestión de Calidad.
- Caracterización del proceso.
- Normatividad técnica y legal vigente.

Recomendaciones para su implementación:

- Realizar un análisis del proceso de atención al cliente y los procedimientos que guardan relación con el cliente.
- Identificar los requerimientos de la normatividad vigente.
- Definir y documentar las funciones específicas del responsable del proceso de atención al cliente que contemple actividades de control y seguimiento a los procedimientos que guardan relación con el cliente.

Resultados de evidencia de la estrategia:

- Manual de funciones del profesional encargado del proceso de Atención al Cliente.

Estrategia dos: Generar enlaces de las relaciones directas e indirectas del proceso de Atención al Cliente con los demás procesos de la entidad.

Justificación: En la actualidad las instituciones públicas prestadoras de servicios deben enfocar sus objetivos y funciones en satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, esto hace necesario que las actividades y procedimientos que guarden relación con trámites o solicitudes de los clientes incluyan procesos de seguimiento, control y acompañamiento. Para alcanzar este objetivo se deben estructurar y describir en el proceso de atención al cliente los enlaces con otros procesos o procedimientos, con el fin de velar por la adecuada atención al cliente.

Objetivo: Construir y documentar los enlaces y relaciones del proceso de Atención al Cliente con otros procesos de la entidad.

Herramientas empleadas:

- Sistemas informáticos de la entidad.
- Documentación del Sistema Gestión de Calidad.
- Caracterización del proceso.
- Normatividad técnica y legal vigente.

Recomendaciones para su implementación:

- Analizar los trámites y servicios que se prestan en la entidad.
- Documentar la totalidad de los procedimientos y actividades en donde se interactúa con el cliente
- Definir y documentar actividades de seguimiento y control desde el proceso de atención al cliente a los procedimientos que se relacionan con el usuario.

Resultados de la estrategia:

Enlaces del proceso de atención al cliente con los siguientes procedimientos:

- Recursos de reposición y reclamos de la Contribución por Valorización.
- Reparto de la Facturación de Valorización y reclamos del mismo.
- Reclamos de la Tarifa del Impuesto de Alumbrado Público.
- Acuerdos y aplicación de pagos.
- Pago a proveedores y contratistas.
- Certificados de Paz y Salvos.
- Modificación de información catastral
- Proceso de ejecución del servicio de alumbrado público.
- Construcción y relación del proceso de ventanilla única con el de Atención al Cliente.
- Proceso de Herramientas Tecnológicas.
- Respuestas a las solicitudes y compromisos adquiridos con el cliente.

Estrategia tres: Construir y documentar el procedimiento que establezca las funciones y el responsable de la administración, seguimiento y control de las herramientas informáticas de la entidad (Admiarchi (Gestión documental), SUIT (Sistema Único de Información de Trámites) y PQRS) e incluya actividades enfocadas a optimizar la utilización de las mismas, como elemento importante para mejorar la Atención al Cliente.

Justificación: Si bien el Invama posee excelentes herramientas informáticas, su utilización se ve menguada por el desconocimiento de los funcionarios de sus alcances y

procedimientos para emplearlos o por la omisión de los mismos; igualmente dichas herramientas suministran información que requiere de análisis, actualización y seguimiento. Por lo anterior es importante contar con una persona que realice la administración de las herramientas en mención, vele por el uso adecuado de las mismas y realice actividades de seguimiento y control desde la atención al cliente.

Objetivo: Establecer y documentar las funciones y el responsable de la administración seguimiento y control de las herramientas informáticas de la entidad. (Admiarchi, SUIT y PQRS).

Herramientas empleadas:

- -Sistemas informáticos de la entidad.
- -Documentación y procedimientos del Sistema Gestión de Calidad.
- -Caracterización del proceso.

Recomendaciones para su implementación:

- Realizar el análisis del manejo de las herramientas informáticas de la entidad.
- Revisar la normatividad vigente relacionada con el manejo de las herramientas informáticas
- Determinar las funciones que debe realizar la persona encargada de la administración de dichas herramientas, como por ejemplo:
- Analizar el empleo del correo electrónico para las comunicaciones informales internas.
- Revisar el empleo del aplicativo Admiarchi para las comunicaciones internas y externas de la entidad.
- Revisar el empleo del aplicativo PQRS para el recibo y gestión de solicitudes.
- Revisar el empleo del aplicativo Sicodoc para la solicitud de soporte y requerimientos técnicos.
- Revisar el empleo y la gestión dada a las solicitudes entrantes por las redes sociales.
- Actualizar y racionalizar los trámites del aplicativo SUIT.
- Analizar la estructura de los aplicativos Admiarchi y PQRS para establecer los modelos de medición de los tiempos, las respuestas y la clasificación de las solicitudes.
- Realizar informes periódicos relacionados con la gestión de las solicitudes.

Resultados de la estrategia:

- Responsable de administrar los aplicativos informáticos Admiarchi, SUIT y PQRS.
- Procedimientos y actividades de seguimiento y control al manejo de las herramientas informáticas.
- Indicadores de tiempos de respuesta a las solicitudes que ingresan por todos los medios que existen en la entidad y análisis de información para la toma de decisiones.

Estrategia cuatro: Sistematizar los trámites que se reciben de forma telefónica y presencial, con el fin de llevar la trazabilidad de los mismos y realizar medición, seguimiento y control.

Justificación: En la entidad existen trámites y solicitudes que se reciben de manera telefónica o presencial, muchos de los cuales carecen del apoyo de sistemas informáticos que permitan medir los tiempos, realizar seguimiento y ejercer control sobre los mismos, sin poder garantizar el cierre adecuado de la gestión realizada; por esta razón es de gran importancia para la entidad estructurar un sistema por medio del cual se canalicen y verifiquen dichos trámites y solicitudes. Por lo anterior se propone la implementación de un sistema o herramienta informática que permita consignar las PQRS que se reciben actualmente de manera informal.

Objetivo: Implementar una herramienta informática por medio de la cual se reciban las PQRS de la comunidad realizadas verbal o presencialmente.

Herramientas empleadas:

- Documentos y procedimientos del Sistema Gestión de Calidad.
- Aplicativo Geolúmina.
- Página web
- Redes sociales
- Correo electrónico de la entidad.
- Reportes de solicitudes de la comunidad.

Recomendaciones para su implementación:

- Establecer cuales trámites y solicitudes de la comunidad no son canalizadas por una herramienta informática.
- Crear un esquema de los dominios o datos requeridos para cada trámite o solicitud.
- Establecer los plazos de respuesta conforme a lo establecido por la ley
- Determinar un funcionario responsable para cada trámite o solicitud.
- Realizar capacitación y acompañamiento a los funcionarios administrativos de la entidad.

Resultados de la estrategia:

- Aplicativo o Herramienta informática PQRS, para la recepción de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes de la comunidad.

Estrategia cinco: Estructurar procedimientos y actividades que midan y evidencien el seguimiento y control (Supervisión) desde el proceso de atención al cliente, a los contratos que guarden relación con dicho proceso (Contact Center, Verificaciones en campo y mensajería).

Justificación: En la entidad se cuenta con contratos en los que se realizan actividades relacionadas con la Atención al Cliente, los cuales están a cargo de diferentes áreas, dichas actividades no cuentan con una medición periódica de la eficiencia y eficacia de las mismas, ni control y seguimiento que velen por el cumplimiento de los tiempos y los compromisos adquiridos con los clientes, en este aspecto son puntos críticos el reparto de la facturación de valorización y el envío de la correspondencia. Por lo anterior es necesario generar actividades desde el proceso de Atención al Cliente en las cuales se realice seguimiento, acompañamiento y medición a los contratos que guardan relación con el proceso en mención.

Objetivo: Generar procedimientos de seguimiento, control y medición a los contratos que guardan relación con el proceso de atención al cliente.

Herramientas empleadas:

- Herramientas informáticas.
- Documentación y procedimientos del Sistema Gestión de Calidad.
- Caracterización del proceso.
- Aplicativo PQRS.
- Aplicativo Geolúmina.
- Correo electrónico de la entidad.
- Ventanilla única.
- Contrato de mensajería
- Contrato de verificación en campo
- Informes Contact Center
- Herramientas de monitoreo

Recomendaciones para su implementación:

- Realizar la solicitud a los proveedores de estas actividades, de proporcionar herramientas tecnológicas para el seguimiento de las mismas, como por ejemplo, monitoreo en línea a las asesoras del contact center y visualización del acuse de recibo de la correspondencia por internet.
- Solicitar informes semanales de las actividades realizadas y situaciones presentadas.
- Generar procedimientos de seguimiento y control desde el proceso de atención al cliente a las actividades en mención.
- Dar tratamiento desde la atención al cliente a los reclamos e inconsistencias presentadas en dichas actividades.
- Documentar y parametrizar las actividades, instrucciones y comportamientos que se deben adoptar en la operación e interrelación con los clientes.
- Realizar monitoreos y reuniones periódicas con las personas que intervienen en la ejecución de dichas actividades.
- Construir indicadores de medición de la gestión realizada.
- Generar las acciones de mejora pertinentes.

Resultados de la estrategia:

- Procedimiento de seguimiento y control de la correspondencia, reparto de facturación y contact center.
- Indicadores de medición.
- Herramientas tecnológicas de seguimiento y monitoreo.
- Informes detallados de la gestión y satisfacción del cliente.
- Parametrización de las actividades.

Estrategia seis: Mejorar los procedimientos relacionados con el seguimiento y control de las peticiones, quejas y reclamos recibidos.

Justificación: Una de las funciones más importantes del Invama es atender los requerimientos de los ciudadanos, actualmente el seguimiento de estos se encuentra bajo la responsabilidad de los líderes de cada dependencia sin aplicar parámetros definidos, no se cuenta con evidencias de controles de tiempos, calidad de las respuestas y seguimiento de la gestión a las solicitudes por parte de la atención al cliente.

Objetivos: Generar un procedimiento que permita realizar seguimiento y control a las solicitudes que ingresan a la entidad.

Herramientas empleadas:

- Reportes del aplicativo Geolúmina
- Reportes del aplicativo Admiarchi
- Reportes del aplicativo PQRS
- Información redes sociales
- Informes del contact center
- Informes de la empresa de correo.
- Proceso de ventanilla única.
- Indicadores.

Recomendaciones para su implementación:

- Exigir el uso de los aplicativos informáticos para el registro y gestión de las PQRS.
- Solicitar la implementación de consultas y reportes en los aplicativos informáticos de seguimiento y control.
- Estructurar y documentar en el SGC el procedimiento de seguimiento y control de las PQRS.

Resultados de la estrategia:

- Inclusión en los aplicativos informáticos de gestión de peticiones y reclamos de herramientas de seguimiento y control.
- Procedimientos documentados de seguimiento y control a las PQRS.

8.3. Proponer acciones que busquen la mejora continua de la atención a partir de la cultura del cliente interno

Estrategia uno. Generar políticas de operación que permitan mejorar las relaciones de los clientes internos y dar claridad a sus funciones y actividades, permitiendo la concentración de los esfuerzos en el aumento de la satisfacción del cliente externo.

Justificación: En la entidad son notorias las deficiencias en el empleo de las herramientas tecnológicas de comunicación, lo cual ocasiona que no sean utilizadas por todos los funcionarios, generando inconsistencias en la gestión de las solicitudes internas y externas, y obstaculizando el seguimiento a las mismas; otro aspecto a mejorar es la ausencia de personal administrativo disponible para ejecutar algunos trámites en ciertas horas del día que permitan la atención en jornada continua como está estipulado, así mismo se presenta falta de claridad en algunos trámites en los que intervienen más de un área, ocasionando desacuerdos entre el personal que finalmente afectan la efectividad de la gestión y por ende al usuario. Estas deficiencias generan situaciones que afectan negativamente el clima laboral y conllevan al incumplimiento en los tiempos de respuesta, inconsistencias en las mismas y omisión en la atención y gestión de solicitudes. Por estas razones resulta indispensable intervenir desde la línea de Atención al Cliente los procesos que interactúan con el mismo y generar políticas impartidas desde la gerencia que parametricen la adecuada atención y gestión de trámites y solicitudes.

Objetivo: Generar políticas operativas con el fin de mejorar la atención al cliente.

Herramientas empleadas:

- Aplicativos tecnológicos: Admiarchi (Gestión documental), PQRS (solicitudes), Sicodoc (Documentos SGC), Soporte sistema (Soporte técnico) y correo electrónico.
- Documentación del Sistema Gestión de Calidad.
- Procedimientos del proceso de Atención al Cliente y los que se relacionan con el cliente.
- Manual de funciones del personal administrativo.
- Normatividad técnica y legal vigente.

Recomendaciones para su implementación:

- Definir y documentar en los procedimientos respectivos, los trámites y solicitudes que se realizan entre los clientes internos, por ejemplo: Solicitud y préstamo de documentos y certificados laborales.
- En los procedimientos que comprenden actividades en las que intervienen más de un área, se debe parametrizar el responsable de cada actividad, el desarrollo y plazo para el mismo.
- Definir lineamientos desde la alta dirección que se incorporen como políticas de operación institucionales, en donde se parametricen las actividades de tramites de los clientes internos y externos, horario y responsable, y se regularice el uso de los aplicativos tecnológicos de la entidad.

Resultados y productos de la estrategia:

- Políticas de operación de atención al cliente.

Estrategia dos: Generar estrategias de educación y culturización de los actores que intervienen con los trámites y servicios que presta la entidad.

Justificación: Si bien las normas y leyes que rigen la atención al ciudadano existen, en muchas ocasiones no se acatan como es debido por parte de las entidades y de sus funcionarios, por tal razón es indispensable realizar una culturización de servicio en todos los niveles de la entidad, que incluya actividades de capacitación, retroalimentación y sensibilización.

Objetivo: Generar actividades y herramientas de culturización de servicio.

Herramientas empleadas:

- Documentación y procedimientos del Sistema Gestión de Calidad.
- Caracterización existente del proceso.
- Normas y leyes de Atención al Ciudadano.
- Medios de comunicación de la entidad.

Recomendaciones para su implementación:

- Identificar procedimientos o actividades con las cuales se pueda culturizar a los funcionarios de la entidad.
- Capacitar a los funcionarios sobre el servicio al cliente
- Capacitar a los funcionarios sobre el manejo de las herramientas tecnológicas de la entidad.
- Realizar campañas de educación al personal a través de los medios informáticos sobre los métodos y normas de atención al cliente.
- Publicar en cartelera información referente al tema y las actividades que se realicen al respecto.
- Crear incentivos que motiven la adecuada atención al cliente.
- Realizar campañas informativas dirigidas a los usuarios, acerca de los trámites y la manera adecuada de realizarlos.
- Realizar campañas de culturización y sensibilización acerca de la importancia de cuidar la red de alumbrado público.

Resultados de la estrategia:

- Actividades de información y culturización a los funcionarios sobre métodos y normas de Atención al Ciudadano.
- Información publicada y socializada con relación al servicio al cliente y los lineamientos para la misma.
- Empleo de herramientas informáticas como el correo electrónico u otros para transmitir información referente a Atención al Cliente.
- Interiorización del Protocolo de Atención al Cliente.

8.4. Plantear proyectos de alumbrado publico y valorización que mejoren la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables

Estas estrategias que están relacionadas con la función misional de la entidad corresponden a estrategias que son planteadas desde cada proceso y son de cierta manera, en su propuesta ajenos a la atención del cliente.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Manizales. Informe de Calidad de vida 2008 2011, recopilación de indicadores objetivos sobre Manizales. 2008
- Alcaldía de Manizales. Plan de Ordenamiento Territorial de Manizales. 2003.
- Alcaldía de Manizales. Encuesta de Percepción Ciudadana Manizales Cómo Vamos 2012. Ipsos Napoleón Franco. 2011.
- Castro O. (2010). Guía de Estudio Estrategias de Control Integral de Gestión. Bogotá Universidad EAN.
- Cravens D. Piercy N., (2007). Marketing Estratégico. (Octava Edición), Madrid. Mc Graw Hill.
- Gustavo Arteaga Botero. Análisis de indicadores de densidad en el municipio de Manizales, Colombia. Revista Ciudades, Estados y Política 2 (1):44-53, 2015.
- Kiuhan M. (2010). Guía de Estudio Marketing Estratégico. Bogotá Universidad EAN.
- Ministerio de las Tecnologías y comunicaciones. Guía para la caracterización de Usuarios de las entidades públicas. 2011.
- Robert N. A. Vijay G., (2008). Sistemas de Control de Gestión. (Décima Edición), México. Mc Graw Hill.
- Superintendencia de industria y comercio. Caracterización de usuarios de servicios en línea de la sic. Bogotá, D.C septiembre de 2014.