

Temas de actualidad:

# Reseñas, reflexiones y controversias



# Mejora al proceso “Servicio de atención al ciudadano y al operador” en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones\*

Improvement to the “customer and operator support” process  
in the ministerial office of Information and Communications  
Technology

Recibido: 23 de julio de 2011  
Revisado: 16 de septiembre de 2011  
Aceptado: 20 de octubre de 2011

*Diana Carolina Siachoque Salamanca\*\**

*Universidad Santo Tomás e Icontec*

*David Martínez Vásquez\*\*\**

*Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*

*Diane Tatiana García Cuesta\*\*\*\**

*Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*

\* Artículo de Investigación Aplicada. Trabajo de grado para optar al título de especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad, dirigido por Guillermo Peña Guarín, docente del Convenio Universidad Santo Tomás e Icontec.

\*\* Diana Carolina Siachoque Salamanca, administradora de empresas, especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad. Correo electrónico: [desiachoques@gmail.com](mailto:desiachoques@gmail.com)

\*\*\* David Martínez Vásquez, administrador de empresas, especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad. Correo electrónico: [davidmartinez440@hotmail.com](mailto:davidmartinez440@hotmail.com)

\*\*\*\* Diane Tatiana García Cuesta, ingeniera industrial, especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad. Correo electrónico: [dagata7@hotmail.com](mailto:dagata7@hotmail.com)

## RESUMEN

Los grandes avances tecnológicos determinan la forma en que las personas se comunican entre sí, lo cual ha dado lugar al surgimiento de la sociedad de la información y el conocimiento; en el país el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones impulsa el aprovechamiento de las TIC en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos. Esta investigación se centra en el proceso de “peticiones, quejas y reclamos” del Ministerio, con el objetivo de formular e implementar una serie de acciones sistemáticas e integradas entre sí, que permitan fortalecer la oportunidad en la atención de las peticiones, quejas y reclamos solicitados ante la entidad.

El proyecto comprendió tanto el diseño como la implementación parcial de la propuesta de mejora en el interior de la entidad, haciendo énfasis en la definición de una nueva ruta para la atención de las peticiones, quejas y reclamos, la elaboración de lineamientos para el uso de los nuevos canales de comunicación definidos por el Ministerio, la actualización de los procedimientos incluyendo la reasignación de roles y de responsabilidades, la sensibilización del personal involucrado en las actividades de servicio al cliente, la formulación de herramientas de control y el continuo fortalecimiento del compromiso de la alta dirección en el rediseño del proceso.

Acorde con lo anterior, la propuesta de mejora formulada por el equipo investigador logró constituirse en el motor de impulso y punto de referencia para el rediseño del proceso de servicio de atención al ciudadano y al operador dentro del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, acción que actualmente continúa en desarrollo y que cuenta con el apoyo de uno de los miembros del equipo investigador, quien trabaja para la entidad y ha sido designado como

integrante del equipo que se encuentra liderando el rediseño de este importante proceso.

**Palabras clave:** comunicaciones, gestión de la calidad, peticiones, quejas y reclamos, servicio al cliente.

## ABSTRACT

Technological breakthroughs determine how people communicate with one other, which has led to the emergence of a knowledge society; in Colombia, the ministerial office of Information and Communications Technology, promotes the use of ICT on equal terms to all citizens. This research focuses on the process of Petitions, Complaints and Grievances, in order to formulate and implement a systematic series of actions which are integrated among themselves understandable to strengthen the opportunity of caring for requests and complaints to the requested entity.

The project included both design and partial implementation of the improvement proposal inside the entity with emphasis on: the definition of the new route for the attention of requests, complaints and claims, the development of guidelines for the use of new communication channels defined by the ministerial office of ICT, the updating of procedures including the reallocation of roles and responsibilities, awareness of staff involved in customer service activities, development of management tools and the continuous strengthening of the commitment of the top management in the redesign process.

According to all above, the improvement proposal formulated by the research team constitutes the impulse motor and reference point for the redesigns of the customer and operator support within the ministerial office of ICT, an action which is actually under development and will count with the support of one of the members of the research team who works for the

entity and has been appointed member of the team leading the redesign of this important process.

**Keywords:** Communications, quality management, requests, complaints and claims, customer service.

## I. INTRODUCCIÓN

En la última década uno de los sectores que más se ha caracterizado por su dinamismo y rápida evolución ha sido el sector de las comunicaciones, pues los constantes cambios tecnológicos han determinado el surgimiento de nuevos paradigmas en la forma en que las personas se comunican entre sí, dando lugar al surgimiento de las nuevas sociedades de la información y el conocimiento.

Colombia no es ajena a estos cambios y es el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones la entidad pública que lidera e impulsa el aprovechamiento de las TIC, promoviendo el acceso, uso efectivo y apropiación de las TIC en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos como un medio de desarrollo en el país.

Visto el papel que cumple el Ministerio, resulta de suma importancia que esta entidad mantenga una comunicación eficaz, tanto con sus clientes como con la ciudadanía en general, atendiendo oportunamente todas las solicitudes recibidas y siendo un ejemplo en los servicios de atención al cliente para las entidades del sector público.

Pese a lo anterior, el equipo investigador evidenció durante la fase diagnóstica del proyecto que la atención a las peticiones, quejas y reclamos solicitados ante el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones era inoportuna, lo cual además de

impactar negativamente la satisfacción de los clientes afecta la imagen institucional de la entidad.

En este punto resulta importante tener en cuenta tres aspectos relevantes en el contexto de la entidad:

- La existencia dentro del Ministerio de TIC de un sistema de gestión de calidad certificado bajo los estándares de las Normas NTCGP 1000: 2004 y NTC ISO 9001: 2008.
- La expedición de la Ley 1341 de 2009 (Ley de TIC), la cual dentro de sus principios orientadores contempla que “... Con el fin de lograr la prestación de servicios eficientes a los ciudadanos, las entidades públicas deberán adoptar todas las medidas necesarias para garantizar el máximo aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el desarrollo de sus funciones...”.
- La reciente modificación de la estructura organizacional del Ministerio de TIC, mediante la expedición del Decreto 091 de 2010.

Adicionalmente, el Ministerio de TIC incluye dentro de sus objetivos de calidad su compromiso con:

- Garantizar el mejoramiento continuo de la gestión del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a través del aumento en el desempeño de los procesos.
- Aumentar los niveles de satisfacción de sus clientes y demás partes interesadas.

Teniendo en cuenta la posición de liderazgo del Ministerio en el sector de las TIC y el contexto en el que desarrolla sus actividades, resulta de suma importancia el impulso del presente proyecto para fortalecer el desempeño del proceso “servicio de atención al ciudadano y al operador”, el cual sirve como enlace entre

todas las dependencias del Ministerio con sus clientes y partes interesadas a través de la recepción, direccionamiento, solución y seguimiento a todas las solicitudes recibidas por la entidad.

La propuesta de mejora diseñada por el equipo investigador parte de la identificación de un problema dentro de la entidad y de la comprensión del entorno estratégico de la misma, identificando tanto los cambios en la legislación del sector como las debilidades del proceso intervenido, con el fin de identificar y atacar las causas del problema descrito.

Acorde con lo anterior, el equipo investigador definió los siguientes objetivos específicos para el desarrollo del proyecto:

- Comprender el funcionamiento del proceso de “servicio de atención al ciudadano y al operador del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones”.
- Medir la inoportunidad en la atención a los trámites y las PQR en el Ministerio de TIC.
- Fortalecer el compromiso y participación de la alta dirección en la correcta gestión de las PQR y los trámites.
- Definir y asignar responsabilidades en cada una de las dependencias del Ministerio para la correcta atención de las PQR recibidas.
- Fortalecer el uso de los canales de comunicación entre el Ministerio y sus clientes y usuarios.
- Sensibilizar y capacitar a los funcionarios y contratistas de la entidad en el manejo adecuado del sistema de gestión documental y el proceso “Servicio de atención al ciudadano y al operador”.

- Aplicar herramientas eficaces de seguimiento y control al proceso de “servicio de atención al ciudadano y al operador”.
- Actualizar la documentación del proceso “servicio de atención al ciudadano y al operador”, teniendo en cuenta los nuevos canales de comunicación con los clientes y usuarios.
- Verificar la viabilidad y aplicabilidad de la propuesta.
- Aplicar los ítems de la propuesta definidos en el alcance del proyecto.
- Medir la inoportunidad en la atención a las PQR en el Ministerio, una vez aplicados los ítems de la propuesta definidos en el alcance del presente proyecto.
- Presentar la propuesta final de mejora al proceso “servicio de atención al ciudadano y al operador del Ministerio de TIC”.

Una vez conocidos los objetivos planteados para el proyecto desarrollado, resulta importante tener en cuenta que el mejorar la oportunidad en la atención de las PQR contribuye a fortalecer la gestión interna de los procesos misionales, al reducir la carga administrativa de los mismos; de igual manera, el aumento en el número de solicitudes atendidas junto con la disminución en sus tiempos de respuesta beneficiará a los clientes de la entidad, haciendo que el Ministerio pueda acercarse de una manera más eficaz a la ciudadanía y cumplir con su propósito de promover el acceso masivo a las TIC y llevar al país a una auténtica era digital.

## II. METODOLOGÍA

Para la elaboración de la propuesta de mejora el equipo investigador desarrolló una estrategia metodológica que consistió en tres fases fundamentales: una primera

fase diagnóstica en la que se recopiló, analizó y divulgó toda la información tendiente al problema identificado; una segunda fase en la que se desarrollaron todas las propuestas individuales tendientes a cumplir con cada uno de los objetivos específicos planteados en la propuesta, y una tercera fase en la que se evaluaron los resultados de las acciones implementadas por el equipo investigador en el interior de la entidad.

A continuación se presentan en detalle las actividades realizadas por el equipo investigador en cada una de las tres fases definidas:

### **Fase I. Diagnóstica**

- Identificación del problema y elaboración del diagrama de causa-efecto desarrollado por Ishikawa.
- Revisión de los documentos que soportan la planeación estratégica del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Revisión de la documentación del proceso “servicio de atención al ciudadano y al operador”.
- Revisión bibliográfica respecto a la gestión de las PQR y los trámites en las entidades del sector público.
- Análisis estadístico del comportamiento de la atención de PQR y trámites durante el periodo comprendido entre los años 2006 al 2010.
- Análisis estadístico de la percepción de los funcionarios y contratistas del Ministerio con respecto al proceso “servicio de atención al ciudadano y al operador”, a través de la elaboración y aplicación de una encuesta de satisfacción al cliente interno.

Todos los resultados obtenidos durante la fase diagnóstica eran presentados periódicamente a la coordinación

del Punto de atención al ciudadano y al operador y al Grupo de Procesos del Ministerio de TIC, con el fin de fortalecer el compromiso de la alta dirección en el rediseño del proceso analizado.

### **Fase II. Elaboración de propuestas específicas**

- Creación del rol de facilitador PQR para cada una de las dependencias del Ministerio de TIC.
- Redefinición de la ruta para la atención de las PQR dentro de la entidad.
- Redefinición y asignación de responsabilidades tanto a las oficinas como a los cargos que intervienen directamente en las actividades de servicio de atención al ciudadano y al operador.
- Elaboración de nuevos lineamientos para el uso de nuevos canales de comunicación como las redes sociales, en la atención de las PQR por parte del Ministerio de TIC.
- Actualización documental de todo el proceso con base en las nuevas actividades y responsabilidades definidas.
- Definición de una carpeta de mejora como herramienta de seguimiento y control para el proceso que apoye la toma de decisiones basada en datos y hechos.
- Realización de capacitaciones de interiorización tanto de la importancia del proceso como de la importancia del uso del sistema de gestión documental del Ministerio de TIC.

### Fase III. Evaluación de los resultados de las acciones implementadas

- Recolección de datos y análisis estadístico del comportamiento en la gestión de las peticiones, quejas y reclamos en el Ministerio de TIC durante el 2011 (enero - mayo).

Cabe resaltar que los objetivos de la propuesta de mejora planteada fueron formulados a partir del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) propuesto por Deming, manteniendo una secuencia coherente para la formulación e implementación parcial de la misma.

Finalmente, la formulación de la propuesta estuvo soportada por la consulta de diversos casos de éxito entre los que cabe resaltar el de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares de Colombia.

## III. RESULTADOS

- Comprensión del funcionamiento del proceso de “servicio de atención al ciudadano y al operador del Ministerio de TIC”

Partiendo de la premisa de que es fundamental que el equipo investigador conozca y comprenda el proceso “servicio de atención al ciudadano y al operador del Ministerio de TIC”, con el fin de identificar claramente las oportunidades de mejora, a partir de un análisis sistémico fue posible identificar que este proceso es transversal, ya que en su ejecución involucra la participación de otros procesos que generan valor para el cliente y afectan directamente su satisfacción.

Asimismo, se logró identificar que es un proceso relevante, pues contempla la forma en que el Ministerio se comunica con sus clientes (internos – externos) y usuarios, generando un alto impacto tanto en el nivel del servicio prestado como en la percepción que tienen los clientes y usuarios con respecto a la atención recibida.

Finalmente, la comprensión del funcionamiento del proceso a través de la identificación de debilidades y fortalezas, permitió soportar con evidencia objetiva el problema planteado por el equipo investigador.

- Medición de la inoportunidad en la atención a los trámites y las PQR en el Ministerio de TIC

Teniendo en cuenta que las decisiones eficaces se toman a partir del análisis de datos y de información, el equipo investigador midió la inoportunidad en la atención a los trámites, peticiones, quejas y reclamos en el Ministerio de TIC, a través del análisis de datos, logrando validar con hechos el problema identificado; sustentar la elaboración de la propuesta de mejora planteada y poner a disposición de la coordinación del Punto de atención al ciudadano y el operador el análisis de los datos realizado, con el objetivo de generar mayor compromiso con la ejecución de la propuesta de mejora para el proceso.

- Fortalecimiento del compromiso y participación de la alta dirección en la correcta gestión de las PQR

El equipo investigador, consciente de que los esfuerzos por la mejora continua de la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de calidad deben ser liderados por la alta dirección, incluye dentro de la propuesta como elemento fundamental el compromiso de la alta dirección en el rediseño del proceso de servicio de atención al ciudadano y al operador como proceso transversal crítico que impacta la satisfacción de los clientes y usuarios del Ministerio. El compromiso se evidencia con la asignación de recursos importantes en su mejora.

- Definición y asignación de responsabilidades en cada una de las dependencias del Ministerio para la correcta atención de las PQR recibidas



Con la definición y divulgación de las responsabilidades y autoridades para la correcta gestión de las peticiones, quejas y reclamos recibidas por el Ministerio, el equipo investigador logró diseñar controles eficaces para las actividades consideradas críticas del procedimiento “atención y solución a PQR”, lo cual contribuye con la mejora de la oportunidad en la respuesta de este tipo de solicitudes.

- Definición de lineamientos para el uso de nuevos canales de comunicación entre el Ministerio y sus clientes y usuarios

Dada la importancia de que el Ministerio determine e implemente disposiciones eficaces para la comunicación con sus clientes y usuarios, el equipo investigador logró definir lineamientos para la gestión de las peticiones, quejas y reclamos a través de los nuevos canales de comunicación dispuestos por la entidad.

- Sensibilización y capacitación a los funcionarios y contratistas de la entidad

Teniendo en cuenta que es fundamental la participación activa y el compromiso de los funcionarios y contratistas en la ejecución de las actividades del proceso de “servicio de atención al ciudadano y al operador”, el equipo investigador realizó actividades de sensibilización y capacitación en el manejo adecuado del sistema de gestión documental y el proceso, permitiendo que los involucrados comprendan la concepción de este como proceso transversal, su participación y responsabilidad en el mismo y el impacto que tiene en la satisfacción del cliente.

- Formulación de herramientas de seguimiento y control para el proceso de “servicio de atención al ciudadano y al operador”

Partiendo de la importancia de realizar seguimiento y control al proceso para evitar el incumplimiento de su

objetivo, el equipo investigador logró identificar las actividades críticas que requieren puntos de control, los cuales fueron incluidos en el procedimiento “atención y solución a PQR”.

Además, se diseñó una herramienta útil para la toma de decisiones basada en hechos que permita identificar claramente correcciones, acciones correctivas, acciones preventivas y de mejora para el proceso a partir de fuentes como la identificación de riesgos, la medición de indicadores de gestión, el análisis de hallazgos de auditorías internas y externas, el análisis de quejas y reclamos, la medición de satisfacción de los grupos de interés y la revisión de la alta dirección.

- Actualización de la documentación del proceso “servicio de atención al ciudadano y al operador”

El equipo investigador consciente de la importancia de construir un modelo de gestión útil para la entidad, en el que los documentos respondan a la realidad de las actividades realizadas, logró integrar todos los elementos propuestos en la documentación del proceso entre los que se resaltan: el fortalecimiento del enfoque por procesos; el uso de nuevos canales de comunicación con los clientes y usuarios; la clara definición de responsables en la ejecución de las actividades; el nuevo rol de facilitador PQR y los controles a las actividades críticas.

- Viabilidad y aplicabilidad de la propuesta

Partiendo de la importancia e impacto que tiene el proceso “servicio de atención al ciudadano y al operador” para la gestión del Ministerio, el equipo investigador logró validar la propuesta de mejora a través de dos enfoques: el académico y el técnico, asegurando su aplicabilidad y utilidad en la entidad.

- Medición de la inoportunidad en la atención a las PQR en el Ministerio, una vez aplicados los ítems de la propuesta

Una vez implementada parcialmente la propuesta de mejora, el equipo investigador evidenció su impacto y utilidad a través de la medición de la gestión de las PQR en la entidad que muestra recuperación en el porcentaje de solicitudes respondidas a los grupos de interés.

## IV. DISCUSIÓN

Partiendo de la premisa que las entidades públicas están al servicio de los ciudadanos como lo establece la Constitución Nacional de Colombia en su artículo segundo:

... que son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, facilitar la participación de todos, asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado...

Y que el principio fundamental de la gestión de la calidad es el enfoque al cliente, en el cual las organizaciones deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. El equipo investigador concentró sus esfuerzos en la formulación de una propuesta que permitiera mejorar la oportunidad en la atención de las peticiones, quejas y reclamos interpuestas por los clientes del Ministerio.

Con lo anterior fue posible disminuir los reprocesos en el interior de la entidad, contribuyendo así a mejorar la gestión de los procesos misionales al reducir su carga administrativa en la atención de solicitudes. De igual manera, la propuesta busca convertirse en una herramienta eficaz para disminuir los tiempos de respuesta de las solicitudes, beneficiando a todos los clientes y usuarios de la entidad.

Partiendo de los resultados obtenidos el equipo investigador determinó que para la formulación y ejecución de una propuesta de mejora resulta importante tener en cuenta cuatro aspectos, a saber: compromiso de la

alta dirección, estandarización de lineamientos, apropiación y participación de los involucrados en el proceso por mejorar e implementación de herramientas eficaces de seguimiento y medición.

De acuerdo con lo anterior es importante tener en cuenta que el equipo investigador tomó como primer aspecto el fortalecimiento del compromiso de la alta dirección en el rediseño del proceso de “servicio de atención al ciudadano y al operador”, ya que este resulta de vital importancia en el desarrollo de toda propuesta de mejora que esté encaminada a apoyar el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

El segundo aspecto tenido en cuenta por el equipo investigador fue la estandarización de lineamientos respecto a la gestión de las peticiones, quejas y reclamos en el Ministerio, los cuales incluyeron la definición de una nueva ruta para la atención de las mismas, una redefinición en la asignación de nuevas tareas y responsabilidades para todos aquellos involucrados en las actividades de servicio y atención al cliente; y la reformulación de estas actividades bajo un enfoque basado en procesos.

El tercer aspecto tenido en cuenta por el equipo investigador en la propuesta fue la apropiación y participación activa de los involucrados en el proceso por mejorar, ya que no es suficiente con tener unos lineamientos establecidos sino que es necesario generar una conciencia sobre el cumplimiento de estos por parte de los participantes del proceso, de lo contrario se corre el riesgo de generar modelos de papel ineficaces que no apoyan el cumplimiento de los objetivos planificados.

El último aspecto importante fue el diseño e implementación de herramientas eficaces de seguimiento y medición, que permitieran la consolidación y el análisis de datos para la toma de decisiones basada en

hechos, estableciendo así una fuente de información fundamental para la mejora continua del proceso.

## V. CONCLUSIONES

La aceptación de la propuesta por parte del Ministerio de TIC y la implementación de varios de los documentos elaborados en el desarrollo de la misma ha superado las expectativas iniciales del equipo investigador, ya que el trabajo realizado se ha convertido en un insumo clave para la entidad en el rediseño del proceso y en su interés de acercarse más a sus clientes y operadores, mejorando sustancialmente el nivel de servicio, el cual históricamente había presentado indicadores insatisfactorios.

La implementación parcial de la propuesta elaborada por el equipo investigador permitió reducir significativamente el nivel de inoportunidad en la atención a las PQR, en el que el indicador de respuesta a las PQR tuvo un comportamiento favorable para el 2011. Lo anterior demuestra que gracias al gran esfuerzo conjunto entre el equipo investigador y la coordinación de PACO no solo se logró cumplir exitosamente con el objetivo general planteado en el presente trabajo, sino que se logró generar una conciencia dentro de la entidad sobre la importancia del proceso de “servicio y atención al ciudadano y al operador” permitiendo que tanto la alta dirección como las diferentes dependencias del Ministerio empezaran a destinar esfuerzos para la mejora y adecuación de este importante proceso.

El trabajo desarrollado por el equipo investigador dentro del Ministerio de TIC y la entrega de todos los productos elaborados a la coordinación de PACO y al Grupo MIG (modelo integrado de gestión) contribuyó a hacer visible dentro de la entidad la importancia del proceso de servicio de atención al ciudadano y al operador, logrando la identificación del mismo como un proceso transversal al Ministerio, y lo más importante

que la alta dirección tomara la determinación de intervenir el proceso.

Uno de los logros más destacados durante la elaboración de la presente propuesta dentro del Ministerio de TIC fue la identificación de las responsabilidades que debían tener tanto las dependencias de la entidad como sus funcionarios y contratistas con respecto a la gestión de las PQR; esta identificación permitió cambiar el enfoque funcional con el que se venían desarrollando las actividades de atención al ciudadano y al operador, en donde toda la responsabilidad recaía exclusivamente sobre el grupo de PACO, con lo anterior se logró generar un verdadero enfoque por procesos, gracias al cual las dependencias tendrán la capacidad de interactuar armónica y coordinadamente para atender eficazmente las PQR que recibe el Ministerio, tendiendo hacia la mejora del servicio ofrecido a clientes y operadores y reduciendo sistemáticamente los índices de inoportunidad en la atención que fueron detectados en el diagnóstico inicial.

La creación del rol de facilitador de PQR se constituyó en uno de los puntos más fuertes de la propuesta desarrollada, mediante esta figura se logró comenzar la implementación de un nuevo flujo para la recepción, solución y envío de todas las PQR recibidas, esto supone para la entidad una nueva forma de realizar las actividades en las que se identifican nuevos puntos de control y se realiza una asignación clara de responsabilidades, que sin lugar a dudas ha sido una parte fundamental en el rediseño que se está llevando a cabo en el proceso de servicio de atención al ciudadano y al operador.

Los nuevos canales de comunicación que está implementando el Ministerio de TIC y sobre los cuales el equipo investigador desarrolló y documentó tanto los procedimientos como la versión preliminar de la resolución interna de la entidad constituyen un paso

hacia el futuro en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas, especialmente de las redes sociales, en un esfuerzo por acercarse más a los ciudadanos y operadores que al final de su implementación supondrá no solo un ejemplo para las demás entidades del sector público, sino que podrá ser un modelo que se replique en todas las organizaciones públicas y privadas a nivel nacional.

Al caracterizar los atributos de los productos por proveer a los grupos de interés del Ministerio en materia de atención, se definieron claramente las actividades requeridas para obtener ese producto, con los respectivos responsables, insumos y salidas, es por eso que se actualizó la documentación existente del proceso incluyendo la caracterización y los procedimientos.

La sensibilización y capacitación de los funcionarios y contratistas de la entidad fue una actividad con bastantes obstáculos, dada la naturaleza de la entidad y el bajo grado de apropiación que los trabajadores tenían sobre el proceso de atención al ciudadano y al operador; sin embargo, la estrategia diseñada por el equipo investigador, de concentrar inicialmente las sensibilizaciones en los facilitadores de PQR para que estos sean multiplicadores en sus respectivas dependencias, ha resultado ser una estrategia exitosa que está empezando a dar sus primeros frutos y que sin duda se constituye en la base para el posterior desarrollo de nuevas capacitaciones y sensibilizaciones a todos los funcionarios y contratistas de la entidad.

La propuesta elaborada contó con la aplicación del conocimiento académico, fruto de los saberes aprendidos durante la especialización y con el conocimiento técnico proveniente de las actividades desarrolladas dentro del Ministerio, esto permite garantizar que tanto las actividades implementadas como las que se encuentran todavía como propuesta resulten viables

y aplicables dentro de la entidad, contribuyendo a la modernización y el fortalecimiento institucional.

Dentro de los inconvenientes que se presentaron en el desarrollo del proyecto se encuentran: atrasos en la consolidación de los datos para el diagnóstico del proceso, dado que el sistema de gestión documental genera archivos que por su estructura no son fácilmente manejables, vacíos jurídicos frente a la implementación de nuevos medios para la recepción y atención a PQR y demoras en la definición de responsabilidades por la rotación del personal en las dependencias dado el cambio de administración en la entidad.

## VI. RECOMENDACIONES

- El esfuerzo conjunto entre el equipo investigador y la coordinación de PACO, realizado durante la elaboración de la presente propuesta, debe mantenerse hacia el futuro, continuando con la implementación de las actividades pendientes y el continuo fortalecimiento de las mismas; para esto el equipo investigador ha desarrollado una serie de indicadores que ayudarán a medir el avance en la implementación de las acciones planteadas.
- Es importante que se realice una investigación más profunda, con una asesoría jurídica experta, sobre la jurisprudencia vigente para el uso de las redes sociales como herramienta para la recepción de PQR. Esto con el fin de proteger al Ministerio contra cualquier riesgo jurídico que pudiera presentarse.
- Debe continuarse con los programas de capacitación en atención a PQR y en el uso del sistema de gestión documental, con el fin de mejorar continuamente el grado de apropiación de funcionarios y contratistas con respecto al proceso, y brindarles las herramientas técnicas para el desarrollo eficaz de las actividades relacionadas con el servicio y la atención al ciudadano y al operador.

- Una vez rediseñado el proceso de servicio de atención al ciudadano y al operador se considera importante continuar con un análisis de cargas de trabajo, que permita identificar cuáles son los requerimientos de personal que requiere el proceso para su óptimo funcionamiento.
- Se considera importante realizar un costeo del proceso que evidencie la relación costo beneficio del mismo, como instrumento clave para incentivar el compromiso por la alta dirección y que resalte la importancia de tener un enfoque basado en el cliente, en el cual la entidad se comprometa a identificar oportunidades de mejora que conlleven la satisfacción de sus grupos de interés.
- Se considera relevante que la atención multicanal ofrecida a los grupos de interés del Ministerio cuente con unas políticas claras para su administración y que sea el Punto de atención al ciudadano y el operador el que administre cada uno de estos canales de comunicación, garantizando la transparencia, veracidad y oportunidad de la información.
- Es importante generar una estrategia integral de atención al cliente, en el *Front Office* del Ministerio que permita una atención oportuna y de calidad a los distintos grupos de interés.
- Se considera importante realizar una encuesta de satisfacción del cliente externo que permita identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés del Ministerio, contribuyendo a seguir identificando acciones de mejora para el proceso.
- Es de suma importancia la gestión de la información para garantizar que las respuestas entregadas a los distintos grupos de interés sean oportunas, veraces y transparentes. Para esto se requiere identificar claramente qué tipo de información es solicitada por los distintos grupos y clasificarla para ponerla a disposición de los clientes y usuarios a través de los canales de comunicación disponibles por el Ministerio.
- Es importante que se realicen esfuerzos conjuntos entre las dependencias del Ministerio y el grupo de PACO para establecer acuerdos de niveles de servicio que permitan seguir mejorando la oportunidad en la respuesta a todas las solicitudes que son recibidas por la entidad.
- Por último, resulta de suma importancia que la alta dirección continúe apoyando la implementación del rol de los facilitadores PQR dentro del Ministerio, ya que la exitosa implementación de este nuevo rol permitirá a la entidad mejorar la atención de las solicitudes recibidas, tanto a nivel interno como externo, lo que al final generará un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 190 de 1995. V. Aspectos institucionales y pedagógicos, artículo 55.
- CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 599 de 2000. Utilización indebida de información privilegiada, artículo 258.
- CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 734 de 2002. Deberes. Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Artículo 34, numeral 19.
- CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1341 de 2009. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC.
- CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE LA FRONTERA NORORIENTAL. Consultado el 21 de agosto de 2010 de, [http://www.corponor.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=90](http://www.corponor.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=90)

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Modelo Estándar de Control Interno. República de Colombia, 2006, MECI 1000:2005.
- DICCIONARIO DE TÉRMINOS JURÍDICOS Y VOCES LATINAS. Consultado el 21 de agosto de 2010 de [www.bibliotecajuridica.creab.org/diccionario\\_de\\_terminos\\_juridicos\\_y\\_voces\\_latinas/diccio\\_archivos/term\\_jur\\_archivos/C.htm](http://www.bibliotecajuridica.creab.org/diccionario_de_terminos_juridicos_y_voces_latinas/diccio_archivos/term_jur_archivos/C.htm)
- GÓMEZ SIERRA, Francisco. Código Civil. Congreso de la República. Ley 57 de 1887. Leyer.
- GÓMEZ SIERRA, Francisco. Constitución Política de Colombia, Leyer. Artículos 2, 3, 23, 74, 84, 86, 103, 122, 123, 124, 209, 333.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Primera Actualización. Bogotá, D.C.: ICONTEC, 2006, p. 9-23, NTC-ISO 9000:2005.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información. Bogotá, D.C.: ICONTEC, 2006, p. 9-23, NTC-ISO 27001:2009.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema Gestión de la Calidad. Requisitos. Tercera actualización. Bogotá, D.C.: ICONTEC, 2009. NTC-ISO 9001:2008.
- MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. República de Colombia. Política de Servicio al Ciudadano en el Sector Defensa, 2007-2010.
- MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Manual de Calidad. Versión 2.0. Bogotá.
- MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Resolución 2040 de 2003. Lineamientos para la atención a las PQR a nivel interno.
- MORA CAICEDO, Esteban. Código Contencioso Administrativo. Presidencia de la República. Decreto 01 de 1984. Capítulo II, arts. 5-8. Capítulo III, arts. 9-16.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 091 de 2010. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, artículo 21, numeral 3.