

Título: El conocimiento Institucional pilar fundamental Para el éxito del Modelo de Atención al Ciudadano.

Integrantes del Equipo:

SARA ARRECHEA BANGUERA

DORA INES OJEDA RONCANCIO

MARIA DUGLEY DUQUE PULIDO

Objetivo: Documentar la adquisición y trasmisión del conocimiento institucional necesario para poner en funcionamiento el modelo de Atención al Ciudadano en el MEN

1. Antecedentes

La implementación del nuevo modelo de atención al ciudadano ha sido un proceso gradual en el cual han ocurrido varios eventos importantes, los cuales se relacionan a continuación:

Eventos importantes en la implementación del modelo de atención a ciudadano

EVENTO	FECHA
Inicio proyecto de modernización del Ministerio	Mayo de 2003
Implementación sistema CORDIS	25 de junio de 2003
Inauguración instalaciones Unidad de Atención al Ciudadano	27 de octubre de 2004
Implementación sistema SAC	28 de octubre de 2004
La certificación bajo las normas del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 y el Certificado NTC GP 1000: 2004, otorgados por el ICONTEC.	23 de Agosto de 2006

- El Ministerio se esfuerza por dar cumplimiento al mandato legal del establecido en el Estatuto Anticorrupción, Ley antitrámites y Directiva presidencial 02 y realizó estudio detallado de la forma como el Ministerio venía asumiendo la atención de las necesidades de sus usuarios externos. Se identificó la relación existente entre el servicio ofrecido y la misión, visión, objetivos y proyectos estratégicos del Ministerio. Igualmente se realizó la identificación de las oportunidades de mejoramiento en relación con los cuellos de botella, retrabajos, necesidades de capacitación, reconocimiento de actividades que no agregaban valor, duplicidad de funciones, necesidades de adecuaciones locativas, equipos de cómputo y software.

Implementación del Modelo de Atención al Ciudadano (Octubre 27 de 2004)

Se Abrió la Unidad de Atención al Ciudadano y se comenzó la implementación del modelo de atención al ciudadano. La implementación incluyó un proceso de capacitación y la observación permanente de oportunidades de mejoramiento y de los ajustes correspondientes.

Respecto de las personas que ofrecían el servicio: El Ministerio Contrato una empresa de outsourcing con personal calificado en la atención al usuario; que a lo largo de la experiencia han aprendido a desarrollar las siguientes habilidades.

- Han aprendido a explorar y escuchar las preocupaciones, inquietudes, solicitudes e intereses de otras personas, y a la vez pueden dar respuestas o explicaciones abiertas, claras y positivas.
- Nuestro personal tiene una gran virtud, el don de servicio, tiene la capacidad de entender al ciudadanos, hacen sentir a los ciudadanos comprendidos, bien recibidos, cómodos e importantes.
- Nuestro personal es un grupo de trabajo cohesionado, que se apoyan mutuamente, existe un claro ambiente de participación y colaboración.

2. Lección Aprendida

El modelo tiene dos pilares fundamentales el personal que ofrece el servicio sobre el cual ya documentamos y el conocimiento institucional necesario para la prestación de ese servicio.

El segundo pilar y sobre el que se basa la lección aprendida es el conocimiento institucional, el cual es base fundamental para nuestra labor diaria y para ofrecer servicios eficientes, completos y actualizados, y justamente por ser la base de nuestro servicio, queremos compartir con todos ustedes como fue nuestra lección aprendida en la consecución del conocimiento institucional.

Se contrato una empresa de outsourcing para prestar el servicio en la Unidad de atención al ciudadano, se efectuó un proceso de inducción durante 5 días a todo el personal del outsourcing por parte de los directivos del Ministerio en donde se les explicaba normatividad, y principales proyectos en los que estaban trabajando y durante este mismo tiempo se les dio una inducción de los aplicativos que debían comenzar a manejar. El tiempo de inducción para personal que no tenía conocimiento sobre el sector educación fue insuficiente. Por lo tanto cuando se abrió la Unidad de Atención al Ciudadano, se contaba con el apoyo de profesionales de la subdirección de desarrollo organizacional, que habían diseñado los nuevos procesos a implantar, quienes hicieron el acompañamiento .

A pesar de contar con un excelente personal calificado para la atención al cliente, un modelo conceptual sobre Atención al Ciudadano y la

documentación de cada uno de los procesos, ninguna de las personas nuevas tenía experiencia ni el conocimiento suficiente para atender ciudadanos con solicitudes de información específicas sobre el Ministerio de Educación, ni agilidad con los sistemas de información, los tiempos de atención para cada usuario eran aproximadamente el doble de los tiempos actuales, y la mayoría de la información era consultada a una sola de las personas que manejaba los temas del Ministerio.

El proceso de construcción de conocimiento del personal del outsourcing fue evolucionando de la siguiente manera:

Para poder radicar toda la correspondencia, dar respuesta a los ciudadanos que hacían consultas telefónicas en las ventanillas, y dar respuesta a las consultas virtuales, durante el primer mes y medio luego de la apertura de la Unidad, Una sola persona leía toda la correspondencia y escribía en la parte superior de cada documento a que dependencia debía radicarse y el eje temático correspondiente, esa labor comenzaba cuando se cerraba la Unidad a las 5 de la tarde cuando ya no se atendía público, en el horario del público, a través del Messenger interno, todas las personas del outsourcing, consultaban al profesional lo que debían responderle a los usuarios que tenían en las ventanillas.

Durante este periodo se les entregó a cada unas de las personas del outsourcing, el listado de los ejes temáticos con que se contaba, para que el personal lo estudiara y aprendiera, que dependencia manejaba cada tema, direccionar llamadas y consultas y redireccionar la correspondencia, sin embargo, el listado no daba muchas luces para ejecutar eficientemente las actividades diarias y se comenzaron a tener grandes volúmenes de documentos mal radicados, mas del 15% diariamente, cola o perdida en las llamadas, congestión en las dependencias, demora en las respuestas a los ciudadanos. Lo que se hacia diariamente al final de la jornada, era averiguar las dificultades y dudas que diariamente iban saliendo de cada servicio, el profesional revisaba quien había hecho la radicación incorrecta, o quien había pasado consultas a otras áreas y se sentaba con cada una de las personas, les solicitaba que hiciera un resumen de la consulta y los iba induciendo hasta que ubicaban los ejes temáticos y la dependencia competente.

Al cabo de un año de implementado el Modelo de Atención al Ciudadano, se comenzó a dictar capacitaciones a todo el personal de outsourcing sobre los ejes temáticos, sin embargo el gran volumen de ellos más de 800 en ese momento no permitía que la capacitación tuviera impacto positivo en el aprendizaje del personal, sin embargo los porcentajes de re direccionamientos bajaron del 15% al 7% siendo aún un alto porcentaje.

Aproximadamente a los dos años de venir operando, se vio la necesidad de solicitar la colaboración de las dependencias para que ellas fueran las que

nos dieran las capacitaciones, con una interacción importante por parte de todo el personal de la Unidad, ya que esto permitía que se clarificará temas, se depuraran ejes temáticos, y la fijación del conocimiento se diera de una forma más fácil, vivencial y participativa con el estudio de casos.

En los dos últimos años nos ideamos tres estrategias adicionales para continuar disminuyendo nuestros tiempos de atención, y ofrecer servicios efectivos a nuestros clientes internos y externos,

La primera fue la implementación de evaluaciones a nuestro personal de las capacitaciones, para reforzar el conocimiento adquirido

La segunda consistió en entrevistar a cada uno de nuestros colaboradores, a identificar sus fortalezas y a indagar sus predilecciones para atender determinado servicio, esto hizo que a pesar de ser un grupo que puede desempeñar cualquier puesto de trabajo en la Unidad, cada persona se encuentra laborando en el servicio que más le gusta, esto hace que se sientan felices, ofrezcan mejores servicios y continúe la cohesión del grupo.

Y la tercera como regla diaria se implemento la lectura de todos los boletines informativos que nos llegan por la intranet tan pronto llega el personal en la mañana, para identificar los nuevos programas, proyectos e información que pueda servir de insumo para dar respuestas efectivas a los ciudadanos.

Al buscar la causa de lo que ocurrió se encontró lo siguiente:

- ✓ Fue el primer proceso en implementarse
- ✓ Capacitación inicial insuficiente
- ✓ La mayoría del personal de ventanillas nuevo
- ✓ Personal sin conocimiento institucional
- ✓ Demanda de información especializada
- ✓ Resistencia al suministro de información
- ✓ Entrada simultanea de 6 servicios.

3. Impacto

- **Positivos**
 - Actitud de servicio: Todos los servidores del MEN hemos ido aprendiendo que hacemos parte de Atención al ciudadano y que podemos brindar mejores servicios.
 - Trabajo en Equipo con áreas, hemos aprendido a trabajar mancomunadamente con las áreas, contestamos más del 40% de la s consultas virtuales, gracias a que las áreas actualizan permanentemente la información de la s preguntas frecuentes
 - Las Capacitación sobre cultura del servicio han sido excelentes y los servidores que las recibimos, reflexionamos, y comenzamos a poner en practica lo aprendido.

- Con el conocimiento adquirido en la Unidad se ha disminuido la carga operativa en áreas MEN, tramitamos en el año 2007 14.545 documentos externos de 67.778 recibidos en todo el MEN con un porcentaje de oportunidad del %99.59. En el año 2008 se tramitaron 18.449 documentos de 81.447, con una oportunidad del 98.99 y en el año 2009, se han tramitado 15.730 documentos de 102.779, con una oportunidad del 98.49%
 - Modelo replicable E.T y otros. Es así como la Unidad aportó a Revisión y aportes del modelo de Atención al Ciudadano de 7 Entidades territoriales en el año 2007.
 - Brindó capacitación con base en la experiencia y recomendaciones necesarias para el éxito en la implementación del Modelo de atención al ciudadano en la Secretaria de Educación de Quindío y Uribe. (2008).
- **Negativos**
 - Retrabajos en la Unidad y en las áreas
 - Poca credibilidad ante los ciudadanos cuando se abrió la unidad, por la falta de seguridad en los servidores que suministraban la información
 - En lagunas de oportunidad se entregó información imprecisa
 - Altos % de redireccionamientos
 - La poca solidaridad por parte de las áreas en el comienzo

3. Supuestos de Implementación en Otros Contextos

Se sugiere que para la implementación de un modelo de Atención al Ciudadano por ser un proyecto tan ambicioso, de mucha responsabilidad, de alto impacto en el MEN y en la imagen institucional se tomen en cuenta los siguientes puntos:

- Institucionalizar los procesos de capacitación que las áreas deben ofrecer a todo el personal de la Unidad de Atención al Ciudadano.
- Establecer una metodología para el levantamiento de los ejes temáticos de cada área.
- Continuar fortaleciendo en todos los servidores del MEN la cultura del servicio, por que todos somos atención al ciudadano
- Realizar actividades de sensibilización permanente sobre cultura del servicio
- Canalizar las ideas de los servidores, evaluarlas e implementar las que son más viables y representan una mayor oportunidad de mejora para el MEN.
- Facilitar la información necesaria para poder brindar servicios basados en información exacta y veraz

- Disponer de una red de personas comprometidas con el servicio a los clientes internos y externos en cada dependencia.
- Asegurar la continuidad del personal para hacer del proceso de aprendizaje más factible.

En conclusión Ha habido razonamientos, datos, anécdotas, lágrimas, risas, acuerdos y desacuerdos, consensos y disensos, sabemos que nos falta aún un largo camino por recorrer pero ya comenzamos y los invitamos a que caminen con nosotros, porque en este proyecto todos somos y los esfuerzos aunados van en una misma dirección, Nuestros ciudadanos.

Para la implementación de un modelo como el nuestro y asegurar su éxito desde el comienzo son indispensables los siguientes elementos:

- ✓ Acompañamiento de las áreas indispensable
- ✓ Procesos de capacitación estructuradas.
- ✓ Trabajo en equipo de personal nuevo y antiguo
- ✓ Compartir conocimiento institucional nos fortalece.
- ✓ Atención al ciudadano somos todos
- ✓ Un solo objetivo nuestros ciudadanos.

4. Recursos Financieros

Para la implementación de la Unidad de Atención al ciudadano se realizaron inversiones en equipos de cómputo, en adecuación de la infraestructura y en la contratación del outsourcing para la operación de la unidad de atención al ciudadano y para el envío de correspondencia. Los costos más representativos se presentan a continuación.

TIPO DE COSTO	VALOR	PERIODO
Costo de equipos de cómputo	\$41.673.228	Única vez
Costo de Digiturno	\$10.808.996	Única vez
Costo de Outsourcing	\$475.000.000	Por año
Costo de servidores MEN	\$45.000.000	Mensual
Costos envío de correspondencia	\$350.000.000	Por año

5. Referencias

Agenda de Conectividad; Directiva Presidencia 02 de 2002, Ley 594 de 2000 del A.G.N. sobre Gestión Documental, Acuerdo 60 de 2001. Acuerdo 042 de 2002, Ley 962 de 2005 Mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, Decreto 1151 de 2008. Fichas técnicas del Macroproceso de Atención al Ciudadano.