

**MODELO DE ATENCIÓN AL USUARIO Y GESTIÓN
DOCUMENTAL PARA LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA
NACIÓN EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**Informe Final de Investigación presentado a la facultad de postgrados de
la Universidad EAN como requisito para optar al título de Especialista
en Gerencia de Procesos y Calidad.**

Tutor: Ing. Jaime León Gómez

**Por
Abel Jaramillo Cano
2012**

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	4
LISTA DE FIGURAS.....	5
LISTA DE ANEXOS.....	6
RESUMEN	7
INTRODUCCION	9
1.- JUSTIFICACION.....	12
2.- PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
3.- OBJETIVOS	19
3.1.- Objetivo General.....	19
3.2.- Objetivos Específicos	19
4.- MARCO REFERENCIAL	20
4.1.- Entidad Objeto De Estudio	20
4.2.- Referente Teórico	26
4.3.- Referente Normativo	34
5.- DISEÑO METODOLOGICO	42
5.1 Recolección De La Información	42
5.1.1.- Método de recolección de datos	42
5.1.2.- Definición del universo y muestra de trabajo.....	43
5.1.3.- Procedimiento para la recolección de información e interpretación de resultados	43
5.2.- Aplicación Listas De Verificación	45
5.3.- Análisis Estratégico	46
5.4.- Planeación Del Diseño E Implementación Del Centro De Atención Al Público Y Gestión Documental.....	46
6.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	47
6.1- Análisis De La Información	47
6.1.1 Resultados evaluación nivel de documentación e implementación del modelo atención al usuario y gestión documental	47
6.1.2 Resultados análisis estratégicos	63
6.2.- Resultados De La Planeación	69

6.2.1 Estructura y roles del modelo de atención al público y gestión documental	69
6.2.2 Plan detallado de trabajo	71
6.2.3 Plan de comunicaciones	71
REFERENCIAS	73

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Listado de Normas de Carácter General	38
Tabla 2. Listado de Normas de la Procuraduría General de la Nación.....	40

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura del Estado Colombiano	21
Figura 2. Estructura Orgánica de la Procuraduría General de la Nación.....	25
Figura 3. Distribución Funciones Atención al Usuario y Gestión Documental.....	26
Figura 4. Atributos y Cualidades del Servicio Público.....	29
Figura 5. Mapa de Procesos.....	48
Figura 6. Flujograma de Atención en el CAP – Nivel Central.....	52
Figura 7. Estructura Organizacional del Modelo.....	67

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Lista de Verificación Manejo de Correspondencia

Anexo B. Lista de Verificación Atención al Usuario

Anexo C. Procedimiento PRO-GD-CD-006

Anexo D. Procedimiento PRO-CM-AP-001

Anexo E. Procedimiento PRO-CM-AP-002

Anexo F. Procedimiento PRO-CM-AS-001

Anexo G. Procedimiento PRO-GD-AS-002

Anexo H. Procedimiento PRO-GD-AS-004

Anexo I. Procedimiento PRO-GD-AS-003

Anexo J. Hoja de Ruta

Anexo K. Formato Queja Escrita

Anexo L. Formato Requisitos para Iniciar el Proceso de Interdicción

Anexo Ll. Formato Requisitos para Presentar Solicitud de Conciliación en lo Civil

Anexo M. Formato Quejas, Sugerencias y Felicitaciones

Anexo N. Plan Detallado de Trabajo

Anexo Ñ. Roles y Funciones para el Modelo de Atención

Anexo O. Licencia de Uso

Anexo P. Ficha Bibliográfica Trabajo

RESUMEN

El presente trabajo de investigación resulta relevante para localizar el problema de la atención al usuario y la gestión documental en la Procuraduría General de la Nación sede Medellín (Antioquia), desde una visión orientada al logro de resultados y eficiencia en el desarrollo de las funciones asignadas por nuestra carta magna.

El tipo de estudio realizado es cuantitativo a partir del cual se logró identificar las debilidades existentes en el sistema actual de atención al usuario y de gestión documental y se diseñaron las estrategias para el nuevo modelo de atención a través del Centro de Atención al Público de la Procuraduría General de la Nación en la ciudad de Medellín.

Se plantea en este trabajo de investigación la necesidad de generar un cambio en el interior de la institución en el modelo actual de atención al usuario y de gestión documental, basados en las experiencias y los resultados obtenidos los cuales nos sirven como soporte para identificar la problemática de la inadecuada atención al cliente externo que redundaría en la afectación de los intereses de la sociedad y en el estancamiento del crecimiento institucional tendientes a la debilitación del acceso de las regionales; a lo anterior se agrega la falta de recursos tanto físicos como humanos generándose con ello la carencia de los resultados esperados en el desarrollo de la gestión institucional.

Siendo el nivel administrativo el soporte del nivel misional, requiere de modernización gerencial, administrativa y tecnológica que imprima celeridad y agilidad a la gestión enfocados en una sola dirección.

Palabras clave: Enfoque al usuario, atención, Procuraduría General de la Nación, servicio, gestión documental, estrategia, Centro de Atención al Público.

INTRODUCCION

El avance del conocimiento científico y técnico en la organización y gestión de las entidades públicas, unido a las dinámicas interpretaciones sobre el papel del Estado en el desarrollo socioeconómico, ponen de manifiesto la necesaria crítica a las formas de organizaciones existentes, la distribución del trabajo y los estilos de dirección que acompañan el quehacer público.

La discusión en torno a la productividad del trabajo, el papel de las instituciones públicas y la racionalidad de las normas del mercado, hacen necesario debatir, establecer y consolidar los roles de las entidades oficiales, para dotarlas de estructuras, procesos y formas de organización del trabajo que contribuyan a la flexibilización de la gestión y hagan realidad los principios de la Función Pública.

Las estructuras, los procesos, las responsabilidades y las funciones de una entidad y sus empleados, no son resultado exclusivo de un conjunto normativo y, menos aún, del aparente papel institucional asignado a la Organización; al contrario, debe entenderse que el rol, la responsabilidad y la capacidad de gestión están determinados por la comprensión, compromiso e intereses de quienes diariamente desarrollan las competencias en las Instituciones y de la fuerza con la que la sociedad exige el desempeño de las actividades públicas.

La Procuraduría General de la Nación, como órgano de control, no es ajeno a los cambios del Estado Social de Derecho, es por ello, que realizó grandes esfuerzos por modernizar sus instalaciones y los procesos y procedimientos en el nivel central, no obstante, la desconcentración de las funciones exige un análisis de sus mapas funcionales en el nivel territorial.

Por ello, los resultados del diagnóstico del proyecto de atención al usuario y gestión documental, plasmados en el presente Informe de Investigación, evidencian la necesidad de rediseñar del mapa funcional de procesos de la Entidad en el nivel territorial acorde a las necesidades de la población objetivo, por lo tanto, se exige la actualización de los procesos y procedimientos y un análisis concienzudo del estado actual de distribución de los recursos tanto físicos como humanos, con el propósito de identificar la brecha existente entre el servicio al usuario en el nivel central y el del nivel territorial.

Desde la perspectiva de la gerencia pública territorial, la Procuraduría General de la Nación en todas sus sedes, debe velar por la eficiente prestación de la función administrativa por parte de todas las entidades del Estado, para tal efecto debe ser excelente en la atención a los usuarios y tener adecuados registros de los documentos que le permitan tener información confiable a los asociados frente a sus requerimientos al Estado.

En la fase de la acción pueden adoptarse medidas que no van atacar verdaderamente los problemas fundamentales sino apenas sus síntomas. Precisamente el papel de los líderes

consiste en ayudar al tratamiento de estas perturbaciones y facilitar el cambio y desarrollo de los procesos de evolución.

Adoptando esta perspectiva y con el propósito de dar cumplimiento a los fines planteados por el presente trabajo y respondiendo a los requerimientos de la Administración de la Entidad, presentamos los siguientes capítulos:

Justificación

Planteamiento y Formulación del Problema

Objetivos

Marco Referencial

Diseño Metodológico

Resultados y Discusión

Referencias

Anexos

1.- JUSTIFICACION

El estudio de la Gerencia Pública debe estar encaminado al conocimiento de las diferentes teorías administrativas y su incidencia en el manejo y gestión de los asuntos públicos; buscando interpretar críticamente las relaciones de las decisiones políticas y económicas sobre la organización y operación del trabajo en las entidades oficiales, y, el impacto de éstos sobre las decisiones de las políticas estatales.

El futuro del desarrollo institucional y la gestión pública está signado por el debate en torno a los instrumentos y mecanismos idóneos para resolver los asuntos relacionados con la Planeación, Programación, Operación, Seguimiento, Control y Evaluación de los resultados de las entidades oficiales; en tal perspectiva es imperioso examinar las propuestas de los modelos administrativos, las tecnologías de gestión y los mecanismos de la dirección pública, con el fin de garantizar un proceso de toma de decisiones ajustado a las necesidades y objetivos de los entes estatales.

Consecuente con el anterior planteamiento, es ahí cuando cobra importancia la idea de organizar el centro de atención al usuario en la ciudad Medellín, que permita ofrecer a las personas atención adecuada a través de servidores públicos capacitados y enfrentar la complejidad inmersa en las diferentes solicitudes, unido a la dispersión de los esfuerzos para concatenar las diferentes dependencias y a la disparidad de criterios en el trámite de las solicitudes escritas presentadas por los usuarios, hace útil la propuesta de un proyecto que presente los lineamientos básicos que guíen adecuadamente el tratamiento de la

atención personalizada y escrita desde los diferentes ejes misionales de la Procuraduría General de la Nación, prevención, intervención y disciplinario.

En tal sentido, la construcción conjunta de esta propuesta, fortalece y consolida los principios orientadores de las actuaciones de todos los servidores de la institución, –El Actuar, El Accionar, Los Recursos y La Interdisciplinariedad – siendo este último básico para el proceder institucional y permitiendo a la vez la auto-evaluación y el mejoramiento continuo de los procesos de servicio a la comunidad, lo que conlleva a un aumento de la eficiencia laboral de los funcionarios, confiabilidad en el registro de la información como herramienta de la gerencia pública territorial.

La importancia y significado de la elaboración de esta propuesta radica en la gran utilidad que prestaría a la entidad, fundamentalmente en la unificación de criterios administrativos y de control.

El alcance que pueda tener esta propuesta dentro de la entidad es bastante amplio, desde luego hablando del nivel administrativo, como apoyo del nivel misional debe fortalecerse para el desarrollo de la misión institucional.

La construcción de un nuevo modelo de atención al usuario y de gestión documental conlleva un proceso de cambio; todos ya sea en nuestra función como supervisores, técnicos y profesionales, o miembros de nuestra sociedad, estamos conscientes de la existencia del cambio. Somos más conscientes del cambio de las personas, en los

organismos e instituciones, cuando las vemos después de haberlas dejado de ver por algún tiempo. Pensemos por ejemplo: que cada uno de nosotros regresa ahora a la escuela o universidad donde se graduó. Seguramente encontraremos cambios, no solamente en el estudiantado, sino en los maestros, en la administración de la escuela, en el sistema de disciplina, en las actividades estudiantiles, etc.

Muy probablemente lo mismo será cierto de un ejecutivo que vuelve a la oficina donde trabajó una vez. Identificar los cambios después de ocurridos es relativamente fácil. Lo que es difícil, es analizar el cambio a medida que va ocurriendo. Y mucho más difícil es predecir cambios potenciales e influir significativamente en la dirección y el ritmo del proceso del cambio según éste va ocurriendo.

A pesar de estas dificultades, la función administrativa y gerencial se hace cada día más consciente de la necesidad de prepararnos, para asumir eficientemente la función de promover, inducir y dirigir cambios.

De ahí que la planificación deliberada para producir cambio, que ha pasado a ser parte fundamental de la gerencia en todo organismo, se define en términos de construir resultados.

La necesidad de conocer conceptos sobre el fenómeno del cambio surge de la confusión, y variedad de actitudes, sentimientos y formas de conducta que entran en juego

en todo proceso de cambio. Ese conjunto se puede clasificar como datos, información o síntomas muy útiles para la persona u organismos que se enfrenta al cambio.

Partiendo de la base que el desarrollo del presente proyecto lleva en sí un proceso de evolución, somos conscientes que éste puede ser interrumpido o perturbado de diferentes maneras. La resistencia al cambio puede aparecer bajo diferentes formas: la información necesaria sobre la necesidad de cambios puede ser reprimida, la toma de consciencia puede ser solamente parcial, debido a una ansiedad muy grande o a mecanismos de defensas muy fuertes.

Hoy el ciudadano controla la actividad del Estado, por ello, requiere de la atención eficiente y oportuna de las necesidades, contando siempre con el apoyo de la Procuraduría General de la Nación como garante de los derechos humanos y de la prevalencia de un orden justo.

2.- PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Constitución que se promulgó en el año de 1991 consagró a Colombia como un Estado descentralizado, por tanto validó y acentuó las reformas que en ese sentido se experimentaban desde la década pasada. Aunque mantuvo la precedente estructura del poder público, reelaboró su marco institucional al otorgar vida a nuevas entidades de control y manejo de la información, con el anhelo de que se constituyeran en componente esencial de una rejuvenecida legitimidad.

Los antecedentes teóricos de la descentralización administrativa suponen, una atribución autónoma de carácter técnico prevista en la Constitución o la Ley, en la gestión de los asuntos locales o especializados propios del ente descentralizado.

Como consecuencia del nuevo marco, la administración pública fue segmentada en dos niveles. Uno, denominado Nacional, dependiente de la figura jurídica y administrativa del poder ejecutivo central. Otro, Territorial, relacionado con las instancias regionales y locales.

Al poner el énfasis en las escalas municipal y regional, el nuevo paradigma asimiló a los gobernantes de estos dos ámbitos como gerentes públicos, quienes ejercen efectivamente las competencias que el mandato popular les otorga, para que logren objetivos acordes con las aspiraciones de la ciudadanía.

Este marco gerencial supone la incorporación de conceptos modernos de administración pública como transparencia, focalización de esfuerzos, racionalización y selección de prioridades, que deben constituirse en herramientas para su gestión.

En consonancia con este planteamiento, la Procuraduría General de la Nación adelantó una verdadera revolución en la materialización de un proceso de modernización, con la incorporación de recursos tecnológicos y sistemas de información con el fin de permitir un desarrollo orientado al logro de resultados; no obstante, la supremacía ejercida por el nivel central debilitó la presencia administrativa de la entidad en los territorios, por tal motivo, los recursos fueron asignados pero los procesos y procedimientos continuaron anquilosados en los viejos modelos de administración.

Por ello, los principales obstáculos se reflejan específicamente en la atención a los usuarios y la gestión documental; problemas que se visualizan y que a continuación mencionamos algunos como: falta de políticas estándares de procesos, necesidades insatisfechas de los usuarios, inadecuada orientación al usuario por la carencia del centro de atención al público, en ocasiones son atendidos por el personal de vigilancia o funcionarios no capacitados para ello, no hay entrega oportuna de reportes y confiabilidad en la información, carencia de controles y congestión documental que se viene incrementando por falta de correlación entre los despachos de la Regional y Provincial, inadecuada distribución de funciones, entre otros.

Es así, como esta propuesta busca realizar aportes en cuanto a la construcción de un modelo estándar de atención a los usuarios y gestión documental, que brinde herramientas básicas a los servidores públicos con el fin de contribuir a la función misional de la Procuraduría General de la Nación específicamente en la ciudad de Medellín, por tal motivo surge la idea de plantear una posible solución mediante la presentación de un proyecto denominado “Propuesta de Modelo de Atención al Usuario y Gestión Documental para la Procuraduría General de la Nación en la ciudad de Medellín” planteado bajo un esquema de descentralización y fortalecimiento del nivel territorial en lo que corresponde a los aspectos administrativos, de gestión humana y la unificación de atención al público; con una cobertura de la totalidad de los usuarios de la Procuraduría General de la Nación en la ciudad de Medellín.

¿Es posible a través de la elaboración de un modelo de atención al usuario y de gestión documental, alcanzar el fortalecimiento del nivel territorial para el desarrollo de la misión institucional de la Procuraduría General de la Nación, que contribuya al logro de resultados?

3.- OBJETIVOS

3.1.- Objetivo General

Contribuir al fortalecimiento de la Procuraduría General de la Nación, a través de la organización del Centro de Atención al Usuario de la P.G.N. en la ciudad de Medellín a que permita agilizar y unificar los procesos de recepción, clasificación y registro de la documentación y brindar una adecuada atención a los usuarios.

3.2.- Objetivos Específicos

Organizar el Centro de Atención al Usuario de la P.G.N. en la ciudad de Medellín, como un instrumento orientado a facilitar, asegurar y mejorar la labor de atención al usuario personalizada y escrita, a través de la unificación de los procesos, procedimientos y técnicas para realizar el trabajo con mayor efectividad.

Estandarizar el proceso de atención a los usuarios y de gestión documental para garantizar el adecuado servicio a la comunidad, a través de la caracterización de los procesos de atención personalizada y escrita y construir el diagrama de flujos de los procedimientos.

Optimizar los recursos humanos, físicos y tecnológicos con que cuenta la entidad para adecuarlos al servicio de la comunidad sin traumatismos innecesarios.

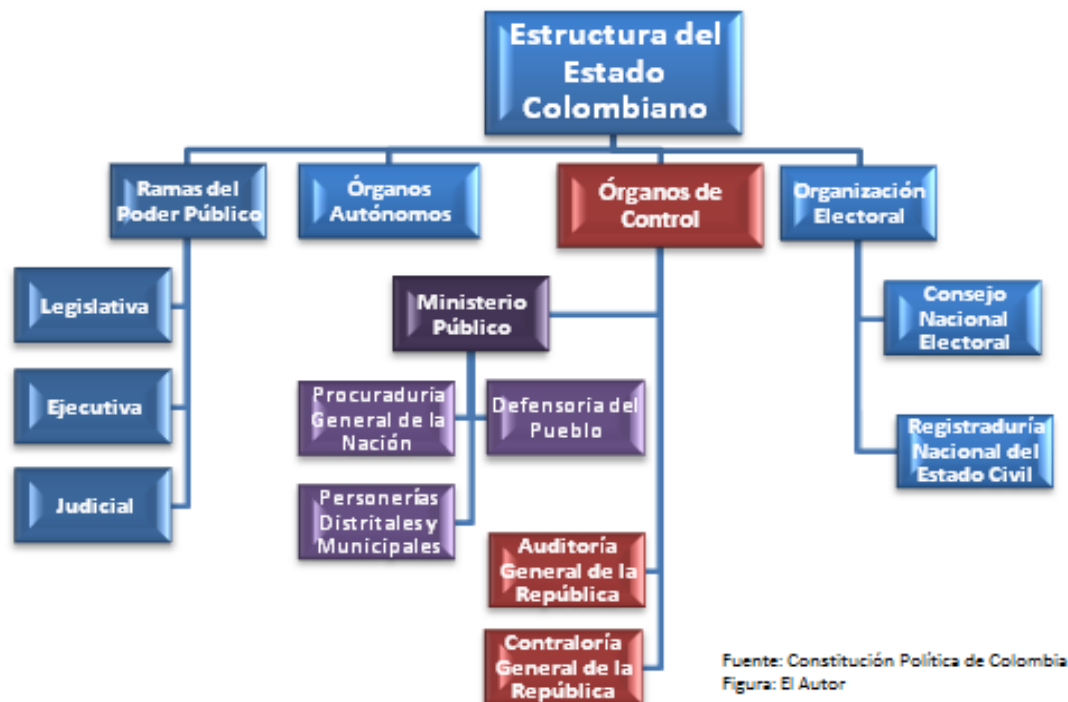
4.- MARCO REFERENCIAL

4.1.- Entidad Objeto De Estudio

La Procuraduría General de la Nación es el máximo organismo del Ministerio Público, tiene autonomía administrativa, financiera, presupuestal y técnica, ejerce sus funciones de órgano de control bajo la suprema dirección del Procurador General de la Nación, quien la representa ante las autoridades del poder público y los particulares, además, es la entidad que representa a los ciudadanos frente al Estado (figura 1).

Figura 1.

Estructura del Estado Colombiano



La historia legal de la Procuraduría General de la Nación, se remonta al reglamento provisional expedido el 25 de febrero de 1819 por Simón Bolívar, quien considera que su función principal consiste en velar por la observancia de las leyes en la rama jurisdiccional. Posteriormente, la constitución de 1820 hace depender el Ministerio Público del Poder Ejecutivo.

La ley 11 de 1820 desarrolla sus funciones y determina su estructura organizativa comprometiendo su gestión con la defensa de los intereses del estado, la promoción del ejercicio y cumplimiento de las leyes.

La Constitución de 1832 desaparece la Procuraduría General para que su reafirmación definitiva ocurra en la constitución de 1853, señalándose que el Ministerio Público sería ejercido a través del Procurador General de la Nación quien sería elegido por la Cámara de Representantes, competencia reafirmada por la Constitución de 1863.

En la Constitución de 1886 se opta por la vinculación del Ministerio Público al poder ejecutivo. Así lo desarrolla la Ley 61 del mismo año en su artículo 33.

La ley 83 de 1936 reorganiza la Procuraduría y le asigna la función de vigilancia judicial. Mediante el decreto 2858 de 1953 se crea el cargo de Procurador Delegado para la Vigilancia Administrativa, Ley 159 de 1958 amplía la estructura orgánica con la creación de la Secretaría General. Mediante la Ley 135 de 1961, se crean los Procuradores Agrarios

y mediante los decretos 1667 y 292 de 1967 se organiza la Procuraduría Delegada para la Policía Judicial.

Ley 25 de 1974 establece la Viceprocuraduría General y se amplía la estructura con la Procuraduría Delegada para la Contratación Administrativa. Ley 4ª de 1990 contribuye al fortalecimiento funcional y administrativo de la Procuraduría en asuntos relacionados con las materias administrativas, financieras, presupuestal y el régimen de contratación que antes no se había normatizado (ley 80/93).

Por medio de la Ley 201 del 28 de julio de 1995 se establece la estructura y organización de la Procuraduría General de la Nación, modificada por el Decreto 262 de 2000, constituye un instrumento mediante el cual sintoniza el marco legal interno de la Procuraduría con la Constitución de 1991, fundado en el interés de hacer del Ministerio Público un organismo de control efectivo, al servicio de la transparencia y de la eficiencia de las funciones administrativas de los servidores públicos, para favorecer así la calidad de la gestión pública a partir del robustecimiento de la misión que le asiste al Ministerio Público.

En cumplimiento del mandato constitucional, la Procuraduría General de la Nación cumple las funciones preventiva, intervención, disciplinaria y de conciliación extrajudicial, mediante la función preventiva vigila el actuar de los servidores públicos y advierte cualquier hecho que pueda ser violatorio de las normas vigentes, sin que ello implique coadministración o intromisión en la gestión de las entidades estatales.

La función de intervención que en calidad de sujeto procesal interviene ante las jurisdicciones Contencioso Administrativa, Constitucional y ante las diferentes instancias de las jurisdicciones ordinarias (penal, penal militar, civil, ambiental y agraria, de familia, laboral, civil), ante el Consejo Superior de la Judicatura y las autoridades administrativas y de policía. Su facultad de intervención no es facultativa sino imperativa y se desarrolla de forma selectiva y cobra trascendencia siempre que se desarrolle en defensa de los derechos y las garantías fundamentales.

La función disciplinaria de la Procuraduría General de la Nación es la encargada de iniciar, adelantar y fallar las investigaciones que por faltas disciplinarias se adelanten contra los servidores públicos y contra los particulares que ejercen funciones públicas o manejan dineros del estado, de conformidad con lo establecido en el Código Único Disciplinario ó Ley 734 de 2002.

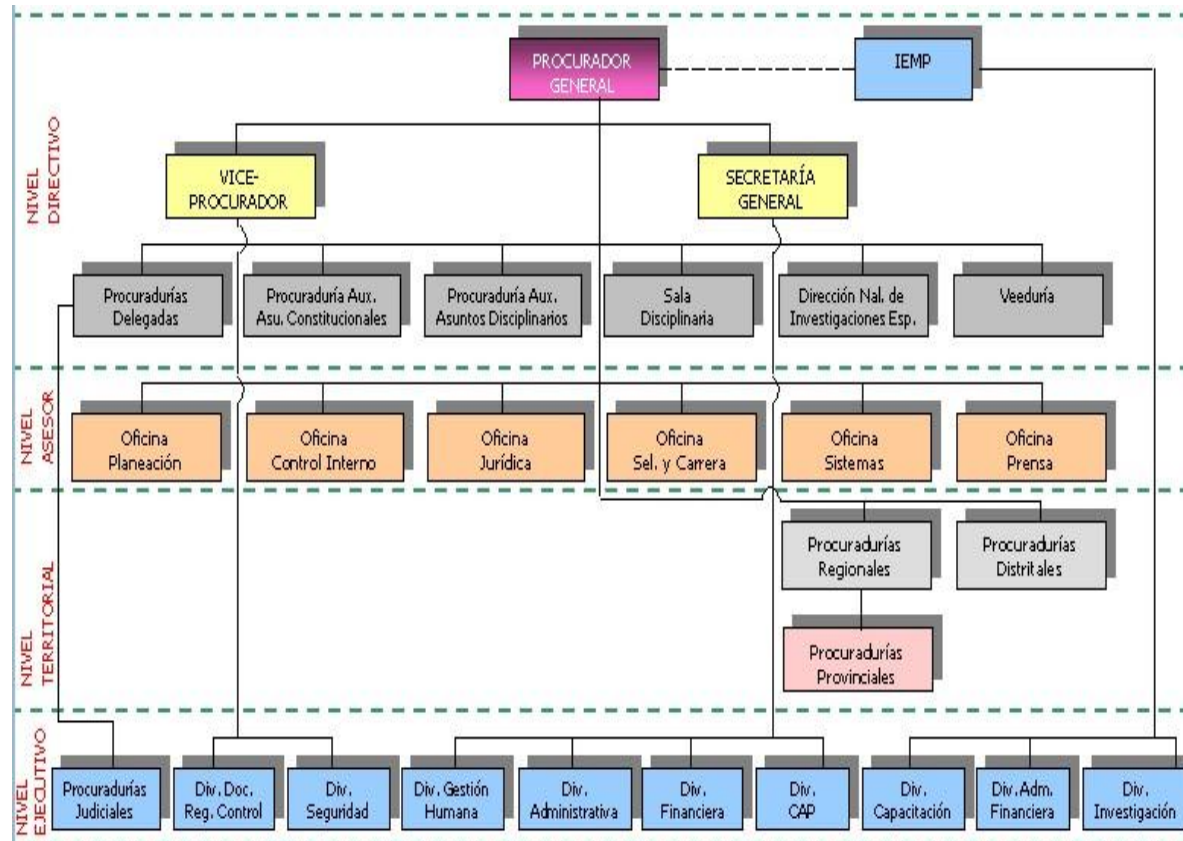
En la función de conciliación extrajudicial de que trata la Ley 446 de 1998, el Decreto Reglamentario 2511 de 1998 y la Ley 640 de 2001, en asuntos de lo contencioso administrativo es un mecanismo de solución de los conflictos entre los particulares y el Estado, la cual debe, obligatoriamente, adelantarse ante un agente del Ministerio Público como requisito de procedibilidad, antes de presentar una demanda de nulidad y restablecimiento del derecho, de reparación directa o sobre controversias contractuales ante la jurisdicción de lo contencioso administrativo, en asuntos de naturaleza conciliable.

La Procuraduría General de la Nación tiene autonomía administrativa, financiera y presupuestal en los términos definidos por el Estatuto Orgánico del Presupuesto Nacional.

La estructura de la entidad se muestra en la figura No.2.

Figura 2.

Estructura Orgánica de la Procuraduría General de la Nación



Fuente: www.procuraduria.gov.co/guiamp/organigrama.page

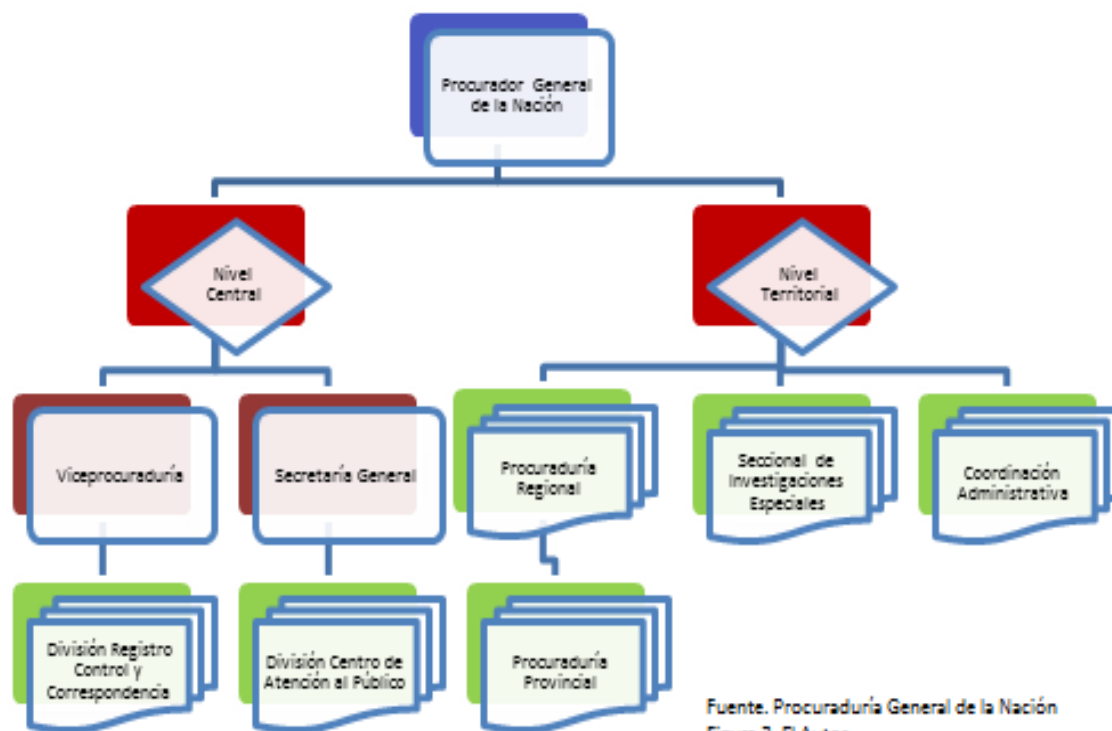
Dentro de la estructura interna de la Procuraduría General de la Nación, las funciones de atención al usuario y gestión documental se encuentran radicadas en la División Centro de Atención al Público – CAP, adscrita a la Secretaría General, y la gestión documental referida a la recepción y registro de correspondencia le corresponde a la División de Registro Control y Correspondencia, dependencia de la Viceprocuraduría General de la Nación. Estas funciones en el nivel territorial, específicamente en la ciudad de Medellín,

objeto de la presente investigación, se encuentran radicadas en las diferentes dependencias de la Regional Antioquia, Provincial de Valle de Aburrá, Seccional Antioquia de la Dirección Nacional de Investigaciones Especiales y la Coordinación Administrativa.

La distribución de las funciones de atención al usuario y gestión documental se muestra en la figura No.3.

Figura 3.

Distribución Funciones Atención al Usuario y Gestión Documental



4.2.- Referente Teórico

La gerencia del servicio a través del tiempo ha demostrado que puede convertir una empresa que esté dentro de cualquier actividad de servicio, incluido el servicio público, en un negocio orientado hacia el cliente y dirigido hacia el servicio. Los tiempos han cambiado, así como las formas de Estado, en el Estado Social de Derecho no hablamos de los ciudadanos al servicio del Estado sino el Estado al servicio de los ciudadanos.

El concepto de servicio a través del tiempo ha evolucionado, en el sentido clásico se entendía como un concepto de “ayúdeme”, luego surge la economía del servicio “repárelo”, que no es otra cosa que la extensión del fabricante más allá de la simple venta, sino con la cobertura de la garantía. Posteriormente, surge el servicio del “valor agregado” que inicialmente daba la sensación de simple cortesía.

En el Estado, erróneamente se pensaba que los únicos que tenían responsabilidades con los clientes “usuarios externos” eran los encargados de responder la línea de contacto telefónico o el personal de la ventanilla, pero:

Cuando la gente de adentro pierde el sentido de la conexión con el cliente, sin tener en cuenta lo distante que tal conexión pueda estar, se vuelve burócrata, ya no pueden ver la forma como los resultados que ellos producen satisfacen los deseos y las necesidades del mercado. Se envía un mensaje de errónea interpretación, cuando una persona dice: “No tengo nada que ver con los clientes”. (Ron Zemke, 1988, p.106)

Tal actitud nos vuelve autoritarios y distantes de los ciudadanos, siendo ellos el elemento más importante del Estado, por esto en una entidad de servicio a la comunidad como la Procuraduría General de la Nación, todos los empleados tienen una función de servicio incluso aquellos que no atienden público.

Los ciudadanos toman conciencia del mediocre servicio que reciben de las instituciones del Estado y cada día se convencen que un buen servicio sí es posible, por consiguiente exigen esta clase de servicio y se enfurecen cuando no lo reciben.

El concepto de servicio tiene diferentes significados, por lo tanto, acogeremos los que más se adapten al sector público, Puentes (citado por Prieto, 2010) define el servicio como “Los servicios son actividades identificables que requieren bienes de soporte y bienes de apoyo para satisfacer necesidades de un cliente”, del mismo modo Posada (citado por Prieto, 2010) lo define como: “El servicio es un intangible que sólo se conoce en su valor real cuando se utiliza. Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, por los que paga y en relación con el precio, la imagen y la representación de la firma que los presta” y Fernández (citado por Prieto, 2010) dice: “El servicio al cliente es como una cadena con muchos eslabones, donde todos tienen que estar en perfecto estado para que el resultado sea un servicio de calidad”. (p.24)

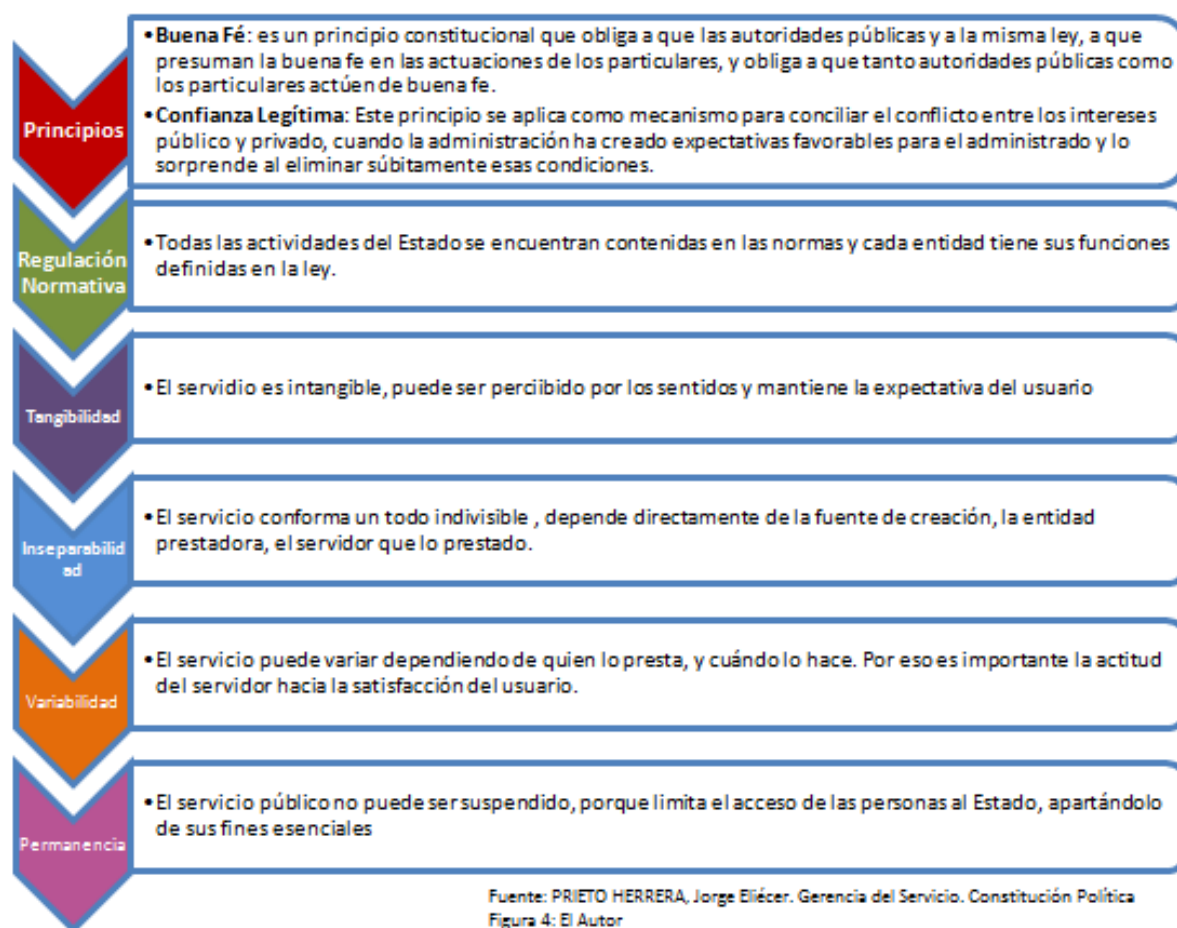
En el Estado Colombiano, el servicio es identificado como uno de los fines esenciales del Estado “servir a la comunidad”, de ahí la importancia de definir el significado de servicio público, entendido éste como una actividad organizada que tiende a satisfacer

necesidades del interés general en forma regular y continúa de acuerdo con el régimen jurídico especial.

El servicio público, dada su condición especial de no tener competencia en el mercado, tiene unos atributos y cualidades especiales que se explican en la figura 4.

Figura 4.

Atributos y cualidades del servicio público



Los usuarios o clientes del Estado han cambiado, mostrando ciertas actitudes que partiendo de las necesidades podremos analizarlas para considerarlas en nuestro modelo de atención pública.

Podemos en este análisis distinguir un antes y un ahora de los usuarios del Estado, así como la forma de atención que les gusta, sus expectativas, lo que no les gusta y los que no les importa, sólo del conocimiento del usuario podremos atender sus necesidades y dar el trato adecuado (Prieto, 2010).



Eran leales al Estado

Pagaban sus tributos

Respetaban al gobernante

Eran sumisos

Desinformados

No pedían nada

Esperaban ordenes



Son escépticos

Son evasores

Son poco respetuosos

Son dominantes y exigentes

Sobreinformados

Piden soluciones

Esperan que les sirvan



Que alguien conozca o distinga

Que lo presenten como persona

Que sea escuchado
Que estén dispuestos a atenderlos
Que se interesen por él
Que se le atienda
Que no lo hagan esperar, detesta los turnos o filas
Que pueda expresar su necesidad
Que sea tomado en serio
Que se le comprenda
Que se le pregunte sobre su necesidad
Que le digan la verdad
Que se le responda prontamente
Que se le cumpla lo prometido
Que se le mantenga informado

LO QUE NO LE GUSTA



Que le toque hablar con un desconocido, desde el vigilante hasta el servidor
Que lo interpielen bruscamente
Que sea interrumpido sin razón
Que se interese por otro usuario sin solucionar su situación
Que le hable mal de los demás
Que reciba comentarios inoportunos
Que lo atiendan mal

Que le digan que no son competentes para atender su solicitud

Que haya exceso de trámites

Que las líneas, turnos y filas sean interminables

Que prefieran a otros usuarios

Que le cobren el servicio

Que la comodidad sea para el empleado

Que existan barreras físicas exageradas

Que tenga que rogar

LO QUE NO LE IMPORTA

Que los empleados tengan exceso de trabajo

Que no sea competente para atenderlo

Que la función sea de otra entidad

Que usted esté en capacitación

Que la entidad no pague oportunamente o tenga bajos salarios

Que usted tenga problemas personales

Que el empleado este cansado

Que el sistema se haya caído

Que el Jefe no se encuentre en la oficina

Que se haya cambiado algún proceso interno

Que existan otros turnos delante de él

Que la entidad no tenga recursos

Según Prieto (2010), el sentido del compromiso es fundamental para lograr la excelencia, al respecto señala:

El funcionario comprometido muestra rasgos como los siguientes: conocimiento interno del él mismo, de la empresa y de sus servicios; supervisa su trabajo; tiene lealtad hacia sus directivos y voluntad con sus compañeros de labor; logra altos niveles de desempeño; aporta mejoras a su actividad; fomenta la participación de los demás; no critica; evita comentarios sin fundamento (chismes) y, sobre todo, tiene ganas de cambiar. (p.52)

La garantía del servicio adecuado para los usuarios de las entidades públicas y específicamente la Procuraduría General de la Nación, entidad objeto de estudio, es el cumplimiento de los principios y valores que deben revestir a un buen servidor público, el cumplimiento de los principios éticos, fijados por esta entidad son:

1. Libertad: Disposición natural del hombre a hacer lo que él decida, para su propio bienestar, el de los demás y el de la sociedad en general, materializando su condición de sujeto moral autónomo.
2. Honestidad: Es el valor que mueve al hombre a actuar con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos de la vida, a proceder de acuerdo con reglas y valores aceptados por la sociedad como buenos principios.

3. Justicia: Equilibrio que se establece entre causa y efecto, entre una acción y sus resultados, en desarrollo de principios de igualdad y dignidad que garantizan a cada cual lo que necesita y requiere para desarrollarse como sujeto autónomo y digno.

4. Responsabilidad: Es la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones tomadas libremente. Es la obligación moral por cumplir con el deber asignado aportando lo mejor de sí mismo.

5. Tolerancia: Respetar y aceptar las actitudes y comportamientos individuales, sociales o institucionales, entendiendo las diferentes opiniones y posiciones de cada uno, aún cuando no se compartan.

6. Respeto: Es el valor fundamental para la convivencia social; respetar es estimar y considerar los derechos propios y de los demás, valorando las cualidades de los otros y el medio que nos rodea.

7. Compromiso: Deber del servidor público de participar activamente para el logro de la misión institucional de manera constante y responsable, entregando lo mejor de sí mismo.

8. Transparencia: Es el cumplimiento del quehacer como servidor público de conformidad con los deberes y obligaciones a los que se ha comprometido con la Institución y la Sociedad.

9. Solidaridad: Es actuar en unión, sintiendo como propias las causas, intereses y responsabilidades de otros, de manera desinteresada y oportuna, expresando un alto grado de integración, estabilidad interna, adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia, que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos.

10. Efectividad: Ser efectivo significa el logro de los objetivos o de la misión de la Entidad de forma eficiente y eficaz, con la mayor calidad, bajo el mejor método, al menor costo y en el menor tiempo.

El Estado, el producto que vende es su servicio a la comunidad, con ellos garantiza que la forma de Estado Social de Derecho cumpla con los cometidos estatales, produciendo bienestar a la comunidad y promoviendo la prosperidad general.

Para la NTCGP 1000:2009 en el Sistema de Gestión de la Calidad “La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente”, por lo tanto, el servicio al cliente debe estar enmarcado en los objetivos y planes estratégicos de la entidades públicas colombianas, con la ejecución del Sistema de Gestión de la Calidad, implementado bajo la NTCGP 1000 o NTCISO 9001, se busca el cumplimiento de los principios que deben regir la función administrativa como la eficacia, eficiencia y efectividad de la Entidad, para tal efecto se debe “Identificar las necesidades y expectativas actuales y (cuando sea posible) futuras de sus clientes, a fin de satisfacerlas oportunamente mediante la gestión de sus recursos y procesos y dentro del marco de referencia de sus poderes legales.”

4.3.- Referente Normativo

La Constitución Política de Colombia, promulgada en el año 1991, consagró en el artículo 209 los principios que rigen la función administrativa de las entidades del Estado, los cuales deben garantizar el cumplimiento de los fines esenciales del Estado, entre ellos,

servir a la comunidad, para tal efecto, expidió varias reglamentaciones mediante las cuales busca promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución a través de la eliminación de regulaciones que traumatizan el ejercicio propio de los derechos de los individuos y dificultan el desarrollo de las libertades ciudadanas.

Por ello, son estas disposiciones el marco referencial de la investigación, mismo que orienta las actuaciones de las entidades públicas; así, desde el año 1995 se profirió el Decreto 2150 que en sus artículo 2 y 32, consagró la obligatoriedad de extender los horarios de atención al público estableciendo jornadas continuas y disponer de ventanillas únicas de recepción de documentos, solicitudes y requerimientos; posteriormente, la Ley 489 de 1998 en los artículos 3, 4, 6, 17 y 18 consagró la obligatoriedad de buscar la satisfacción de las necesidades de los habitantes a través del cumplimiento de los principios constitucionales como la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia.

Luego, se expiden las leyes 594 de 2000 referida al archivo general de la nación y 962 de 2005 sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos, todas estas disposiciones buscan el adecuado cumplimiento de las funciones públicas en beneficio del interés general, fin que pretende cumplir la entidad.

La ley 1437 de 2011, Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, que tiene como finalidad proteger y garantizar los derechos y libertades de las personas, la primacía de los intereses generales, la sujeción de las autoridades a la Constitución y demás preceptos del ordenamiento jurídico, el cumplimiento de los fines estatales, el funcionamiento eficiente y democrático de la administración, y la observancia de los deberes del Estado y de los particulares.

Además, reitera la obligatoriedad de las autoridades sujetarse a los principios que rigen la actividad de la administración pública como el de igualdad, en virtud del cual se garantiza el mismo trato y protección a las personas y además, recuerda el trato y protección especial a las personas que por su condición económica, física o mental se encuentran en circunstancias de debilidad manifiesta; principio de imparcialidad, de buena fe; principio de participación en virtud del cual las autoridades promoverán y atenderán las iniciativas de los ciudadanos; principio de eficacia por el cual las autoridades buscarán que los procedimientos logren su finalidad y, para el efecto, removerán de oficio los obstáculos puramente formales, evitarán decisiones inhibitorias, dilaciones o retardos y sanearán; principio de celeridad, las autoridades impulsarán oficiosamente los procedimientos, e incentivarán el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, a efectos de que los procedimientos se adelanten con diligencia, dentro de los términos legales y sin dilaciones injustificadas.

La Norma NTCGP 1000:2009 busca que la atención a los clientes sea desde la identificación de las necesidades y expectativas actuales y (cuando sea posible) futuras de

sus clientes, a fin de satisfacerlas oportunamente mediante la gestión de sus recursos y procesos y dentro del marco de referencia de sus poderes legales, es decir, sin contradecir el ordenamiento jurídico interno, se debe propender por el Estado al servicio de la comunidad, tal forma de atención agrega valor a la gestión de las organizaciones públicas, al cumplimiento de los cometidos estatales para lo cual fueron instituidas, por ello, se pueden cumplir las funciones públicas dentro de parámetros de calidad pensando en los destinatarios de las normas jurídicas, proporcionado de forma coherente productos y/o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes o usuarios dentro los reglamentaros aplicables.

Ahora bien, el Estado colombiano es reglado y precisamente ese ordenamiento jurídico conforma el marco normativo que estructura el trabajo que planteo en la Procuraduría General de la Nación, dichas normas se relacionan a continuación en términos generales y las específicas de la Entidad, que se señalan en la Tablas 1 y 2.

Tabla 1.

Listado de Normas de Carácter General

NORMA	FECHA	CONTENIDO
Constitución Política	10-oct-91	Contempla los fines esenciales del Estado, la función administrativa y los derechos de los ciudadanos.
Decreto 2150	5-dic-95	Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
Ley 489 de 1998	30-dic-98	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Ley 594 de 2000	20-jul-00	Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones
Ley 962 de 2005	6-sep-05	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.
Ley 1437 de 2011	18-ene-11	Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Fuente: www.google.com. (2012, 15 de enero).

En la estructura interna de la entidad, tenemos como fundamento normativo el Decreto 262 de 2000, por el cual se establece la organización de la Procuraduría General de la Nación, señala las dependencias que deben desarrollar la función administrativa, dentro de las cuales se encuentra la atención a los usuarios, la función administrativo es la responsabilidad del diseño y ejecución de políticas, planes y programas para el uso eficiente del talento humano, de los recursos físicos, tecnológicos y financieros, y de los sistemas de control e información, a fin de que la entidad pueda cumplir con sus funciones misionales.

El artículo 66 del Decreto Ley 262/2000, establece las funciones de la División Centro de Atención al Público, entre ellas, están:

- Orientar e informar a los ciudadanos que soliciten la actuación o la intervención de la Procuraduría.
- Recibir las quejas, reclamos y peticiones verbales, relacionadas con actuaciones disciplinarias que se presenten ante la entidad y enviarlas a la División de Registro y Control y Correspondencia.

- Expedir los certificados de antecedentes disciplinarios, en los cuales se incluirá el reporte de las sanciones penales de interdicción de derechos y funciones públicas o inhabilidades que les sean comunicadas por los jueces penales, siempre que no hayan sido suspendidas o no estén vigentes.
- Coordinar la expedición de antecedentes disciplinarios cuando dicha función sea asignada a los coordinadores administrativos.

En el nivel territorial, la función administrativa fue designada desde el año de 1991 a las Coordinaciones Administrativas y mediante los actos administrativos internos se dictaron diferentes disposiciones para su funcionamiento, sin embargo, es la Resolución 450 de diciembre 12 de 2000, que establece las funciones de las Coordinaciones Administrativas que son:

- Planear, organizar y dirigir todas las actividades administrativas de la Procuraduría Regional.
- Proyectar circulares, oficios y en general todos los actos administrativos y la correspondencia que se relacione con el manejo de la parte administrativa de la Procuraduría Regional.

Tabla 2.

Listado de Normas de la Procuraduría General de la Nación

NORMA	FECHA	CONTENIDO
Decreto de 2000	262 22-feb-00	Por el cual se modifican la estructura y la organización de la Procuraduría General de la Nación y del Instituto de Estudios del Ministerio Público; el régimen de competencias interno de la Procuraduría General; se dictan normas Para su funcionamiento; se modifica el régimen de carrera de la Procuraduría General de la Nación, el de inhabilidades e incompatibilidades de sus servidores y

		se regulan las diversas situaciones administrativas a las que se encuentren sujetos.
Resolución 357 de 2000	5-oct-00	Por medio de la cual se establece el horario de trabajo de las dependencias y de los servidores de la Procuraduría General de la Nación y se establece el horario de atención al público.
Resolución 450 de 2000	12-dic-00	Por el cual se expide el manual de funciones y requisitos de los empleos de la Procuraduría General de la Nación.
Resolución 142 de 2001	18-may-01	Modifica la planta de personal de la división centro de atención al público
Resolución 231 de 2002	22-jul-02	Creación del centro de notificaciones de la PGN y manual de procedimientos
Circular 51 de 2002	27-ago-02	Control correspondencia y encomiendas
Circular 59 de 2003	11-sep-03	Entrega correspondencia especial
Circular 3 de 2004	13-ene-04	Trámite correspondencia especial
Circular 39 de 2004	8-mar-04	Control correspondencia
Circular 59 de 2004	21-oct-04	Control correspondencia
Circular 41 de 2005	18-ago-05	Manejo de correspondencia
Circular 51 de 2005	28-sep-05	Competencias y coordinación de acciones de la procuraduría delegada para la prevención en materia de derechos humanos y asuntos étnicos, procuradores regionales, provinciales, distritales y de la división de registro y control y correspondencia.
Circular 58 de 2006	3-nov-06	Directrices sobre correspondencia y registro y actualización de la información en el sistema de información siaf.
Resolución 41 de 2007	26-nov-07	Por medio de la cual se adopta el manual de procedimientos de la procuraduría general de la nación
Circular 7 de 2008	31-ene-08	Directrices sobre seguimiento a la documentación registro en el siaf y manejo de correspondencia

Resolución 40 de 2008	2-sep-08	Por medio de la cual se adopta el subproceso atención al público incluyéndose en el proceso de gestión de la comunicación y se modifican sus procedimientos
Resolución 44 de 2009	14-jul-09	Por medio de la cual se crean, modifican y eliminan documentos correspondientes a los procesos de Mejora Continua, Evaluación Institucional, Gestión del Talento Humano, Gestión de Tecnología y Gestión Documental.
Resolución 74 de 2009	18-mar-09	Por medio de la cual se establece el horario para el recibo de correspondencia en la División de Registro, Control y Correspondencia de la Procuraduría General de la Nación.
Circular 50 de 2009	2-ago-09	Módulo de correspondencia de salida del siaf
Resolución 248 de 2009	11-ago-09	Por medio de la cual se crea el centro de notificaciones de la procuraduría general de la nación como un grupo de trabajo adscrito al centro de atención al público y se adopta su manual de procedimientos
Circular 3 de 2011	6-jul-11	Directrices sobre el manejo de correspondencia de salida
Resolución 22 de 2011	2-nov-11	Se establece el horario para funcionarios que desempeñan sus funciones en el centro de atención al público
Memorando No.01 de 2011	3-may-11	Instrucciones para el desarrollo de actividades en la División CAP

Fuente: www.procuraduria.gov.co (2012, 15 de enero).

5.- DISEÑO METODOLOGICO

Para la realización del Modelo de Atención al Público y de Gestión Documental, definimos el tipo de estudio a realizar, por lo tanto, combinamos investigación básica y aplicada, adoptando metodologías cualitativas y cuantitativas, con enfoque epistemológico empírico analítico basado en estudios correlacionales, donde analizamos la relación existente entre el modelo de atención al usuario y gestión documental del nivel central realizado en el Centro de Atención al Público y el modelo existente en la Regional Antioquia específicamente en la ciudad de Medellín, ambos modelos están basados en las mismas disposiciones normativas.

5.1 Recolección De La Información

La recolección de la información es un proceso que se inicia desde el mismo momento en que se plantea una idea de investigación, por ello, plasmamos el método utilizado para cumplir los objetivos propuestos.

5.1.1.- Método de recolección de datos

El método utilizado para la recolección de la información, consistió en entrevistas, observaciones y la recaudación de información primaria y secundaria de la Procuraduría General de la Nación como principal fuente para la construcción del modelo de atención al público y de gestión documental.

5.1.2.- Definición del universo y muestra de trabajo

El estudio se realizó en las ciudades de Bogotá y Medellín con una población de 80 empleados entrevistados, personal relacionado con las funciones de atención al público, además, de esta población se analizaron los perfiles y los procedimientos utilizados en la realización de las actividades.

5.1.3.- Procedimiento para la recolección de información e interpretación de resultados

La principal fuente de información primaria es la comunidad por consiguiente, ésta debió ser observada de manera permanente, con el fin de establecer los riesgos y optimizar la efectividad de las operaciones.

Para efectos de la recolección de la información primera se procedió a revisar las solicitudes de la ciudadanía acudiendo al sistema de quejas y reclamos, éste constituye un medio de información directo de la entidad con la comunidad, permitiendo registrar, clasificar y realizar seguimiento al grado de cumplimiento de los intereses de los beneficiarios.

Dada la importancia que el manejo del sistema de quejas y reclamos tiene como instrumentos para lograr un nivel óptimo de gestión de la calidad, de satisfacción al cliente y de cumplimiento a la comunidad, analizamos la forma como se reciben, manejan y da

respuesta a las quejas y reclamos de la comunidad o sociedad en el nivel central comparado con el nivel territorial, por lo tanto revisamos y analizamos los procedimientos existentes en la entidad que estuvieran acordes con nuestra propuesta y su aplicación en el nivel territorial, así mismo, los perfiles de los cargos que atienden las solicitudes de la ciudadanía mediante la comparación con el nivel central.

Otras fuentes de información primaria la constituyen el Sistema de Gestión de Calidad y el Manual Estándar de Control Interno – MECI, obtenidos de la página Web institucional, también analizamos los modelos de atención al usuario de la Gobernación de Antioquia y del Municipio de Medellín.

Se hizo la evaluación del sistema SIAF – Sistema de Información Administrativa y Financiera, que cuenta con un módulo de gestión que permite el seguimiento al radicado y los trámites surtidos en la entidad desde el momento que ingresa la solicitud hasta su trámite final.

El levantamiento de la información primaria y secundaria, se hizo mediante la verificación de documentos, consultas a la página institucional y diferentes fuentes institucionales, consolidando dicha información en medio magnético.

La información secundaria está conformada por el conjunto de datos ordenados y procesados como soporte de las operaciones y mejoramiento de los procesos y procedimientos, con ésta se favorece la Autogestión, al permitirle a la Procuraduría

General de la Nación contar con los datos e información requerida para el ejercicio de su labor de atención al usuario en procura de los objetivos institucionales.

Además, se facilitó el Autocontrol, al proporcionar la información a cada cargo y proveyó herramientas para la toma de decisiones con relación a la ubicación de los servidores que han de prestar el servicio de atención al usuario y clasificación de las solicitudes de la comunidad acorde con los perfiles y competencias.

5.2.- Aplicación Listas De Verificación

Los instrumentos utilizados fueron “Lista de Verificación Manejo de Correspondencia” visible en el Anexo A, y “Lista de Verificación Atención al Usuario”, visible en el Anexo B, se utiliza para evaluar el nivel de documentación e implementación de los Manuales de Procedimientos de la Entidad en la recepción, clasificación y distribución de documentos en la entidad y en las formas de atención al usuario, con base en esta información analizamos de forma detallada la información y comparar el estado actual de atención al usuario y gestión documental en el nivel territorial frente al nivel central, así como el cumplimiento de los requisitos legales o por el contrario detectar la deficiencia o incumplimiento y con base en esto diseñar el modelo de atención en el nivel territorial.

El diseño, verificación y análisis lo hace directamente el autor en las ciudades de Bogotá y Medellín.

5.3.- Análisis Estratégico

Basados en la matriz DOFA, mediante el análisis de los factores internos y externos se determinan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas relacionadas con la atención al usuario y gestión documental en el nivel territorial, con la cual establecemos un diagnóstico de la situación real en que se encuentra la Procuraduría General de la Nación en el nivel territorial, indicando los factores fuertes o de éxito y las fallas en el sistema.

5.4.- Planeación Del Diseño E Implementación Del Centro De Atención Al Público Y Gestión Documental

Para realizar la planeación del diseño e implementación del Centro de Atención al Público y Gestión Documental de la Procuraduría General de la Nación en la ciudad de Medellín, se traza un plan detallado de trabajo para la puesta en funcionamiento, definición de los procedimientos, adecuaciones locativas, definición de la estructura, recursos físicos y roles de los servidores, además, un plan de socialización del mismo.

6.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1- Análisis De La Información

Los resultados del análisis de la información primaria y secundaria, las observaciones y listas de verificación, se presentan a continuación:

6.1.1 Resultados evaluación nivel de documentación e implementación del modelo atención al usuario y gestión documental

En este punto se evalúa como está la Procuraduría General de la Nación en el nivel territorial, específicamente, en la ciudad de Medellín, frente a la Norma NTCGP 1000:2009, la aplicación de los procedimientos, comparando cada uno de ellos frente a lo que tiene la entidad en el nivel central, que llamaremos *Diagnóstico*, estableciendo los Puntos Críticos, es decir, lo que es susceptible de mejorar, revisar, diseñar e implementar.

- **Reglamentación Interna**
- **Diagnóstico**

Las disposiciones normativas de la Procuraduría General de la Nación, se detallaron en la “*Tabla 2. Listado de Normas de la Procuraduría General de la Nación*”, mediante las

cuales se regula el desarrollo de las funciones relativas a la atención a la comunidad contenidas en el Decreto 262 de 2000 *“por el cual se modifica la estructura y la organización de la Procuraduría General de la Nación”*, en su Artículo 66, dichas funciones las ejerce la División Centro de Atención al Público, dependencia adscrita a la Secretaría General, entre ellas, están:

- Orientar e informar a los ciudadanos que soliciten la actuación o la intervención de la Procuraduría.
- Recibir las quejas, reclamos y peticiones verbales, relacionadas con actuaciones disciplinarias que se presenten ante la entidad.
- Expedir los certificados de antecedentes disciplinarios.
- Coordinar la expedición de antecedentes disciplinarios cuando dicha función sea asignada a los coordinadores administrativos.

Por su parte, en el nivel territorial la Resolución 450 de 2000, asigna las funciones de las Coordinaciones Administrativas, dependencias adscritas a la Secretaría General, entre ellas:

- Planear, organizar y dirigir todas las actividades administrativas de la Procuraduría Regional.
- Proyectar circulares, oficios y en general todos los actos administrativos y la correspondencia que se relacione con el manejo de la parte administrativa de la Procuraduría Regional.
- **Puntos Críticos**

Las disposiciones normativas para la atención a los usuarios fueron diseñadas para el nivel central, sin aplicación el nivel territorial.

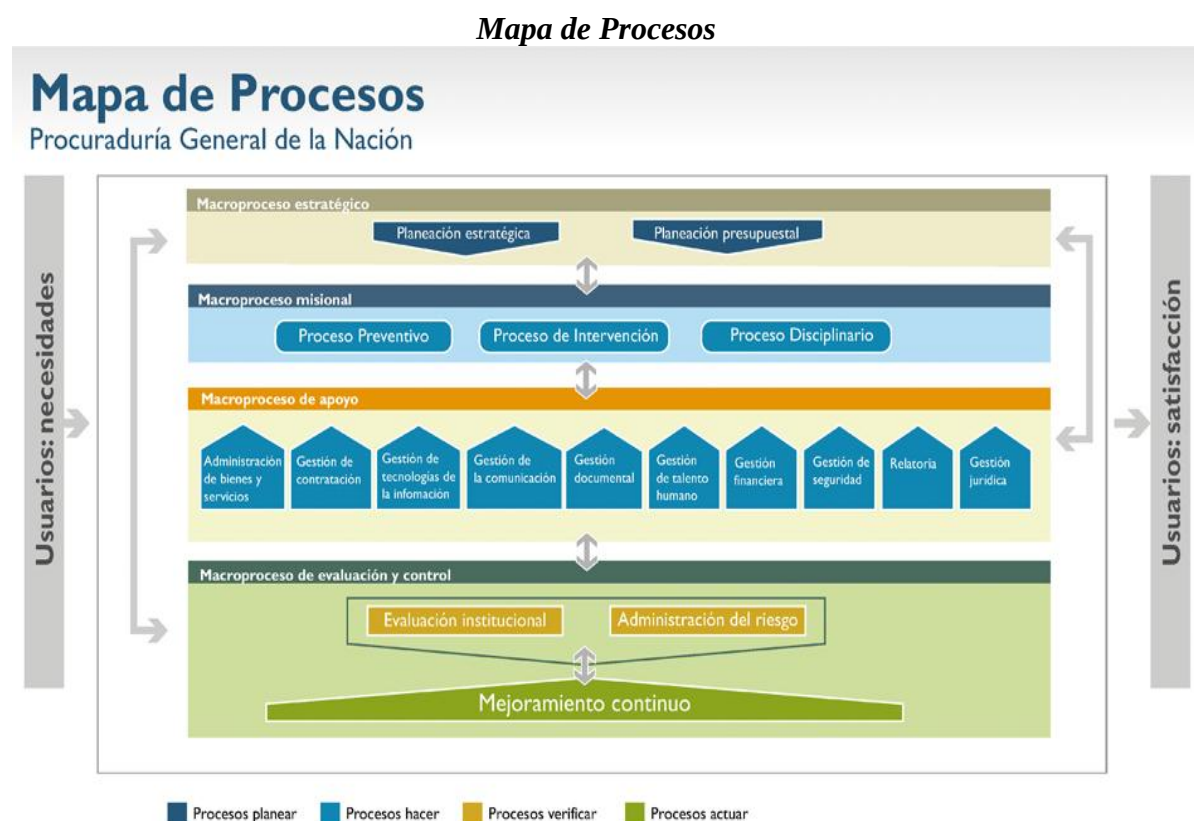
La función de atención al público en el nivel territorial no se asignó a una dependencia en específico, de manera implícita se entiende que todas las dependencias deben atender usuarios acorde con su competencia misional o de apoyo.

- **Planificación y Sistema de Gestión de Calidad**
- **Diagnóstico**

Se cuenta con el Manual de Calidad, toda la información del SGC está disponible en la página web www.procuraduria.gov.co, con el Mapa de Procesos, que se muestra en la

Figura 5, donde el inicio del procesos son las necesidades de los usuarios y la finalización la satisfacción de los mismos.

Figura 5.



Fuente: www.procuraduria.gov.co (2012, 5 de febrero).

El mapa de procesos vincula la función de atención a la comunidad mediante el “Macroproceso de Apoyo”, en el cual se encuentran los subprocesos de “Gestión Documental” y “Gestión de la Comunicaciones”, los procedimientos relacionados con la temática objeto de estudio son el “*PRO-GD-CD-006 Creación o ingreso de documentos a la entidad*” (Anexo C), en este subproceso se incluye la queja escrita recibida en una Procuraduría Territorial, fue actualizado en marzo del año 2003, además, se tiene los

siguientes procedimientos, que si bien es cierto son aplicables en el nivel central, deberían igualmente ser cumplidos en el nivel territorial, como son:

- PRO-CM-AP-001Expedición de Antecedentes y Constancias, aplica para el nivel central y el territorial (Anexo D).
- PRO-CM-AP-002 Recepción de quejas y peticiones verbales y solicitudes de orientación al ciudadano (Anexo E).
- PRO-GD-AS-001 Recepción, clasificación y distribución de correspondencia en DRCC – División Registro Control Correspondencia (Anexo F).
- PRO-GD-AS-002 Recepción, clasificación y distribución documental en dependencias (Anexo G).
- PRO-GD-AS-003 Procedimiento para el envío de correspondencia generada en la P.G.N (Anexo H).
- PRO-GD-AS-004 Recepción, clasificación y distribución documental en el nivel territorial (Anexo I).
- **Puntos Críticos**

El mapa de procesos de la Entidad fue diseñado en el año 2008, encontrándose desactualizado, porque la legislación colombiana incluyó un cuarto macroproceso misional que es el relativo a la “*conciliación*”, por lo tanto requiere de actualización acorde a realidad actual de la entidad.

En el mapa de procesos no se incluyen los relativos a la atención a los usuarios y la gestión documental porque son considerados como actividades dentro de los subprocesos de Gestión de las Comunicaciones y Gestión Documental.

Se hace necesario asociar a los procesos de la entidad la actividad de las Coordinaciones Administrativas como proceso de apoyo, igualmente, no se tienen definidos los indicadores de atención y satisfacción del usuario.

Si bien es cierto existen los subprocesos relacionadas con la gestión documental y atención al público, sólo se aplican en el nivel central, en el nivel territorial no se conocen, por ende no se aplican, tienen sus propias formas de hacer las cosas producto de la costumbre.

Falta integrar los diferentes procedimientos aplicados en el nivel central y adecuarlos a la realidad del nivel territorial.

Las actividades definidas no presentan una secuencia lógica de implementación, sino que responden a acciones puntuales definidas por cada jefe de despacho.

Se cuenta con el procedimiento que define el control de los documentos y registros, pero los documentos de origen externo aún no están debidamente agrupados y no son de fácil acceso. De igual forma la protección y recuperación de los registros no está claramente definida, porque no todos los documentos se registran, permitiendo la falta de

seguimiento a las solicitudes de los ciudadanos y el Sistema de Información Misional “SIM” no suministra reportes de las solicitudes de la comunidad.

- **Compromiso de la Dirección**
- **Diagnóstico**

En el nivel central está definida la División Centro de Atención al Público como dependencia de apoyo adscrita a la Secretaría General, con el Jefe de División y los grupos de trabajo adscritos: Expedición de certificados, Recepción de peticiones, reclamos y quejas verbales, Notificaciones y recursos y apoyo administrativo de correspondencia.

En el nivel territorial no existe Centro de Atención al Público y Gestión Documental, la atención y flujo documental es disperso en las oficinas.

- **Puntos Críticos**

No obstante existir personal calificado, se encuentra adscrito a varias dependencias y hay un jefe para cada una de ellas, con diferentes estilos de dirección y atención de los usuarios.

No existe análisis de hechos, necesidades, cifras y datos que permitan la toma de decisiones con fundamento en la información primaria recibida de la comunidad. Algunas veces las decisiones son contradictorias entre los diferentes directivos.

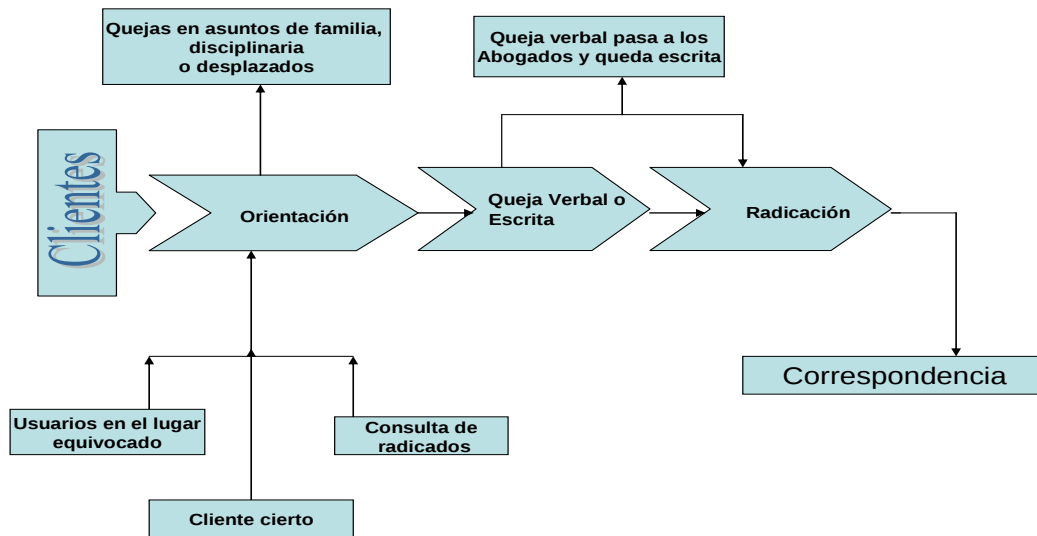
Carencia de asignación funcional para el cumplimiento de las actividades inherentes a la atención al usuario

- **Enfoque al Usuario**
- **Diagnóstico**

La creación del centro de atención al público en el nivel central propende por la integración con la ciudadanía buscando los medios comunes que garanticen la satisfacción del mismo, por lo tanto, unificó la función de orientación, recepción de quejas verbales, escritas, y la recepción, clasificación y distribución de correspondencia; actualmente cuenta con los siguientes grupos de trabajo: Orientación e Información, Expedición de Certificados, Recepción de peticiones, reclamos y quejas verbales, Grupo de Notificaciones y Recursos, apoyo administrativo de correspondencia.

Figura 6.

Flujograma de atención en el CAP – Nivel Central



El Centro de Atención al Público en el nivel central, cuenta con formatos modelos de: Notificaciones y Recursos (Anexo J), Quejas (Anexo K), Requisitos para iniciar el proceso de interdicción (Anexo L), Requisitos para presentar solicitud conciliación en lo civil (Anexo LI), que facilitan y agilizan la atención porque se cuenta con información útil para el usuario.

En el nivel territorial, específicamente en la Regional Antioquia, los usuarios tramitan sus solicitudes escritas y quejas verbales, radicación de correspondencia y notificaciones ante la Provincial del Valle de Aburra y Regional Antioquia, radicación de correspondencia en la Seccional de Investigaciones Especiales y en el Grupo de Derechos Humanos se reciben quejas verbales, orientación a usuarios, atención a víctimas y

solicitudes específicas de protección a los derechos humanos, los asuntos de familia son atendidos por los Procuradores Judiciales de Familia. La dispersión en las funciones de atención a la comunidad obedece a la ausencia del Centro de Atención al Público como dependencia de apoyo al macro proceso misional.

- **Puntos Críticos**

Falta de creación del Manual de Atención al Ciudadano.

No existe clasificación de la atención personalizada, telefónica, internet, por escrito, de las autoridades públicas y judiciales, situación que dificultad establecer los factores importantes en el tipo de prestación del mismo.

En el nivel territorial no se aplican los procedimientos “*PRO-GD-CD-006 Creación o ingreso de documentos a la entidad*”, PRO-CM-AP-002 Recepción de quejas y peticiones verbales y solicitudes de orientación al ciudadano, PRO-GD-AS-001 Recepción, clasificación y distribución de correspondencia en DRCC – División Registro Control Correspondencia, PRO-GD-AS-002 Recepción, clasificación y distribución documental en dependencias, PRO-GD-AS-003 Procedimiento para el envío de correspondencia generada en la P.G.N., PRO-GD-AS-004 Recepción, clasificación y distribución documental en el nivel territorial, no obstante están dirigidos a todos los procesos como componente del Sistema de Gestión de Calidad.

El Sistema de Información Administrativo y Financiero – SIAF, módulo de correspondencia, no está instalado por consiguiente la recepción, registro y suministro de información, se hace manual en hoja excel.

Tutelas por falta de respuesta a derechos de petición y reclamos airados.

No existe una estructura funcional, ni como proceso, para la atención al usuario, lo que genera una falta de unificación en los criterios y políticas de atención y en la calidad del servicio.

No se han determinado los requisitos (necesidades y expectativas) de los usuarios en general de la Procuraduría, y en particular los usuarios de los procesos misionales, luego, la información de la comunidad no se utiliza como insumo para toma de decisiones frente a las necesidades y expectativas de los usuarios.

El control de la información asociada a la atención de usuarios, es disperso y no existe un responsable o líder del proceso de manera general, falta de seguimiento y no es fácil realizar una trazabilidad a través de las distintas etapas del proceso, lo que genera disminución en la oportunidad.

No existe formalmente una estrategia clara de atención al usuario, llegando a extremos que algunos usuarios, cuando se trata de víctimas de la violencia, pasan la noche en la

puerta de la entidad para lograr los primeros turnos de atención, que sólo se expiden diez (10) diarios, situación que afectan la dignidad humana.

Falta capacitación a los funcionarios encargados de atender al público que le permita desarrollar competencias que faciliten su interacción con el usuario y garanticen su satisfacción.

No se mide, por tanto se desconoce el grado de satisfacción del usuario en la Entidad.

Previo a la atención definitiva, el usuario es indagado por el Policía, el Vigilante, Citador y varios funcionarios antes de recibir la atención adecuada por el profesional, no se atienden en jornada continua.

- **Responsabilidad, Autoridad y Comunicación**
- **Diagnóstico**

La Resolución 450 de 2000 y los actos administrativos expedidos con posterioridad establecen el Manual de Funciones de la Entidad. En el nivel central, el Centro de Atención al Público cuenta con la adecuada planta de personal para el cumplimiento de las funciones, dirigidos por un Jefe de División, se encuentra plenamente definidas las funciones y competencias y distribuidas acorde a los perfiles y especialidades, es el caso de disponer de un abogado con especialidad en asuntos de infancia, adolescencia y familia.

En el nivel territorial, la atención al público en la Procuraduría Provincial se realiza por turnos semanales de abogados, en la Regional son atendidos por diferentes funcionarios desde el citador, un abogado y practicantes universitarios, existiendo distintos niveles de autoridad.

El enfoque organizacional establecido se comunica mediante jornadas de capacitación periódicas y en las cuales se presenta la estructura organizacional, en el caso de atención al público la capacitación es escasa y de bajo interés por parte de los funcionarios.

- **Puntos Críticos**

Es importante actualizar el manual de funciones adecuado a las competencias.

La reubicación del personal y la expedición de los actos administrativos para la distribución de funciones, puede generar resistencia al cambio.

No se cuenta con un mecanismo para medir la calidad del servicio, no se conocen con claridad las expectativas de los usuarios o se es indiferente ante las necesidades de la comunidad, muchas de las solicitudes se clasifican como irrelevantes.

El alcance de la capacitación es limitado, sin enfoque a las necesidades de los usuarios, sin considerar la cobertura ni la profundidad requerida, pues se ha centrado particularmente en los funcionarios que apoyan los procesos que interactúan con el subproceso misional.

En cuanto a la aplicación y efectividad de la comunicación al interior de la organización, se puede observar que no existe sinergia entre las Procuradurías Regional, Provincial y Judiciales de Familia, sin interacción con el nivel central.

- **Infraestructura**

- **Diagnóstico**

La Entidad cuenta con la infraestructura necesaria tanto en el nivel central como en el territorial para la prestación de los servicios, así como con procedimientos y recursos para su mantenimiento. De igual manera, cuenta con los sistemas de información para la recepción, registro y seguimiento de las solicitudes de los usuarios, con administración técnica de los sistemas de información y administración de infraestructura tecnológica, los cuales pueden ser instalados en la Regional Antioquia.

En la Regional Antioquia se cuenta con sistema de accesibilidad para usuarios en limitaciones físicas e instalaciones cómodas con aire acondicionado central.

- **Puntos Críticos**

Es preciso reorganizar las oficinas con traslado de funcionarios y reubicar el personal al Centro de Atención al Público.

En la documentación asociada no se encuentran registros que permitan evidenciar su gestión y control, porque éste se hace manual en hoja de cálculo.

- **Medición, Análisis y Mejora**

- **Diagnóstico**

La entidad dispone del mapa de procesos de la Entidad donde encuentra el macroproceso de Evaluación y Control, compuesto por el Proceso de Administración del Riesgo, el Proceso de Mejoramiento Continuo y el Proceso de Evaluación y Control. Cada uno de estos procesos cuenta con sus respectivas caracterizaciones y con su documentación asociada y actualizada, sin embargo, no se contempla la medición de la atención y satisfacción de los usuarios en términos de cantidad y calidad.

La Entidad tiene un sistema de estadísticas para la medición del cumplimiento del Plan Operativo Anual, donde se mide la cantidad de usuarios atendidos por temáticas, pero no se dispone de mecanismos para la mejora de la atención.

Cada procedimiento asociado a los subprocesos de Gestión Documental y Gestión de las Comunicaciones, en la PGN determina sus actividades y al interior de los mismos se definen los puntos de control y los mecanismos de medición establecidos, sin embargo, al no estar aplicándose en el nivel territorial el procedimiento establecido consecuente no se hacen mediciones.

La captura y recopilación de la información se lleva a cabo mediante el Sistema de Información Gerencial Strategos, que permite el registro de información cuantitativa y cualitativa del desempeño de las distintas dependencias, áreas y procesos de la Procuraduría General de la Nación, los resultados se socializan mensualmente con énfasis en el proceso misional pero son observar lo relativo al macroproceso de apoyo donde se encuentran los subprocesos asociados a la atención a los usuarios.

- **Puntos Críticos**

El seguimiento y la medición de la atención a los usuarios es incipiente en la Entidad, pese a que se cuenta con el Sistema de Gestión Gerencial Strategos, que permite registrar información cuantitativa y cualitativa del desempeño de los procesos.

Falta atención al qué hacer cotidiano y generar proyectos estratégicos con medidas de evaluación de la atención y necesidades de los usuarios para fortalecer la función misional y el cumplimiento de los fines del Estado.

El nivel de sistematización para proceso preventivo en términos de cantidad y calidad es bajo, y el proceso se hace dispendioso en su control y seguimiento, actualmente hay represamiento de asunto por atender.

El flujo de documentos entre los diferentes despacho genera duplicidad del trabajo y baja producción de resultados.

Es importante definir indicadores por proceso que evidencien la mejora continua de los mismos.

Debe definirse un procedimiento para la evaluación de la satisfacción de los clientes y usuarios de la PGN.

6.1.2 Resultados análisis estratégicos

6.1.2.1 Análisis DOFA

Se define la matriz DOFA, según la Universidad Nacional de Colombia (2012), como:

Un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro

del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.

Esta herramienta permite conocer la situación real en que se encuentra la Procuraduría General de la Nación, Regional Antioquia, sede Medellín, referente al modelo de atención al público y gestión documental.

- **Fortalezas**

- La reglamentación interna existente y aplicada en nivel central.
- El mapa de procesos donde se incluyó como componente del macroproceso de apoyo y los subprocesos de gestión documental y gestión de las comunicaciones, con la existencia de los procedimientos ya estructurados.
- La disposición de la Alta Dirección para expedir los actos administrativos tendientes a implementar y regular el modelo de atención al público en el nivel territorial.
- Recursos humanos capacitados y con las competencias para coordinar, dirigir y ejecutar las actividades asociadas al modelo de atención.
- Disponibilidad de recursos físicos para implementar el Centro de Atención al Usuario.
- Los sistemas SIM y SIAF disponibles en el nivel central para el registro de la información, que son administrados por la oficina de sistemas.
- El modelo y la experiencia del nivel central.

- La documentación del Sistema de Gestión de Calidad y del Modelo Estándar de Control Interno.
 - Las políticas de modernización y el plan estratégico de la entidad.
 - El apoyo del Instituto de Estudios del Ministerio Público para la realización de capacitaciones directamente o por convenios.
-
- **Oportunidades**
- Formulación del proyecto de Modelo de Atención al Público y Gestión Documental con el acompañamiento de la Universidad EAN y registrado en la Oficina de Planeación de la entidad para obtener el respaldo asociado al Plan Operativo Anual.
 - El apoyo de un grupo de funcionarios en la Regional Antioquia interesados en la implementación del modelo.
 - El apoyo del Instituto de Estudios del Ministerio Público para la realización de capacitaciones.
 - El proyecto de aplicación el Sistema de Gestión de Calidad.
 - El proyecto de actualización del manual de funciones por competencias.
-
- **Debilidades**
- Rotación constante de personal dedicado a las labores de apoyo misional.
 - Resistencia al cambio por parte de los funcionarios antiguos.

- Predominio de la disciplina del derecho como profesión de los servidores del nivel directivo lo que dificulta el cambio de paradigmas y el desarrollo del modelo.
- Falta de interés en el usuario por parte de funcionarios producto de la costumbre.
- Resistencia al cambio de procedimientos formales como notificaciones por despachos distintos al misional.
- La centralización de las decisiones administrativas de ubicación de personal y la lentitud en los nombramientos de las vacantes.
- Falencias en la fluidez de la información porque existen trámites innecesarios.
- No están completamente identificados, formalizados e implementados los mecanismos que permitan reconocer la operación y la gestión por procesos en el nivel territorial.
- Clientes no identificados ni segmentados y sin formalizar necesidades y expectativas, falta estrategia de atención al cliente.
- No se realiza medición sistemática de la satisfacción de los usuarios y metodología para el manejo de las peticiones, quejas y reclamos de los mismos.
- Existe reacción negativa de algunos funcionarios ante el tema de la atención al público.
- Deficiencias y desarticulación en la Gestión Documental entre los diferentes despachos.
- Cambios en las prioridades, el enfoque de trabajo, responsabilidades y actividades basados en la subordinación de las dependencias del nivel central.
- Influencia de las dos (2) organizaciones sindicales SINTRAPROAN y SINTRAPROCURADURIA, en el traslado o rotación de personal.

- **Amenazas**

- La migración de la información por no estar digitalizada puede existir fuga de la misma.
- Las ansias de poder y falta de conocimiento de algunos servidores que ven el cambio como pérdida del control sobre los funcionarios y/o fragilidad en las decisiones sometidas a intereses externos.
- La concentración del poder sin sensibilidad social.

- **Estrategias**

- Asegurar la participación del Procurador General, Secretaria General, Jefe del Centro de Atención al Público, Procurador Regional y Procurador Provincial, en la ejecución del proceso como la implementación del mismo, para lograrlo se hará la presentación ante la alta dirección.
- Diseñar un Manual de Atención a la Ciudadanía, a partir del cual se incluye la clasificación, segmentación, características de atención, importancia de la comunicación, atributos de la atención al público, canales de atención, etc.
- Instruir en el manejo de las herramientas del Sistema de Gestión de Calidad y en el Modelo Estándar de Control Interno.
- Involucrar en la construcción y ajuste del manual de atención a la ciudadanía, a los responsables de ejecutar las actividades de los procesos, a través de equipos de trabajo

¡quién hace qué! Asegurando la construcción de un solo instructivo donde participaron todos los actores del modelo.

- Sensibilizar y motivar a todos los Servidores de la Entidad indistintamente del nivel jerárquico, cargo, grado, asignación salarial, ubicación o sede de trabajo en la que se desempeñe para que se involucren, participen y se comprometan con el Centro de Atención al Público sede Medellín.
- Extender la capacitación a todos los servidores vinculados al proceso de atención.
- Diseñar mecanismos de medición, análisis y seguimiento de la atención brindada a los usuarios, acorde con los objetivos estratégicos de la entidad.
- Coordinar con la Oficina de Prensa la divulgación de la implementación del Centro de Atención al Público, sede Medellín indicando los servicios prestados.
- Buscar el apoyo y cooperación de la Secretaría Privada y la Secretaría General, para la ejecución de las actividades necesarias para la implementación y puesta en marcha.
- Gestionar ante la Oficina de Sistemas la instalación de las aplicaciones del sistema SIAF y SIM, y la capacitación a los operadores del mismo.

6.1.2.2 Factores críticos de éxito

- Definir políticas y estrategias institucionales conducentes a dar cumplimiento a las disposiciones de la Ley 962 de 2005 y 1437 de 2011, para garantizar el cumplimiento de un fin esencial del Estado “*servir a la comunidad*”.

- Lograr el posicionamiento de la entidad en el nivel territorial mediante la efectividad o impacto de la gestión y resultados de la Procuraduría General de la Nación en la sociedad.
- Diseñar formas o medios que garanticen la participación y el compromiso de los servidores adscritos al CAP.
- Formular un plan de trabajo que sirva para apoyar a las Procuraduría Regionales y Provincial, mediante la disminución de cargas laborales por trámites innecesarios, con fluidez de la información en términos de oportunidad y calidad.
- Implementación del adecuado registro de las solicitudes con reportes que sirvan de instrumentos para el diseño de políticas de prevención.
- Formulación de un plan de mejoramiento y sostenibilidad del modelo de atención al ciudadano.
- Garantizar atención en jornada continua y en condiciones de oportunidad y calidad.

6.2.- Resultados De La Planeación

6.2.1 Estructura y roles del modelo de atención al público y gestión documental

El Mapa de Procesos de la entidad ubica las actividades relacionadas con atención al público y gestión documental, dentro del Macropoceso de apoyo, subprocesos Gestión Documental y Gestión de las Comunicaciones, conforme a la estructura orgánica de la Procuraduría General de la Nación, la máxima autoridad del nivel administrativo es la Secretaría General de la cual depende el Centro de Atención al Público.

En el nivel territorial, la función de apoyo le corresponde a la Coordinación Administrativa, por consiguiente, para la ejecución del proyecto así como para el sostenimiento del Centro de Atención al Público de Medellín, se propone la estructura organizacional y el rol de cada integrante que se ilustra y detalla en la Figura 7 y el Anexo Ñ, respectivamente, lo cual requiere que se expidan los actos administrativos de creación del CAP, traslado y distribución de funciones.

Figura 7.

Estructura Organizacional del Modelo

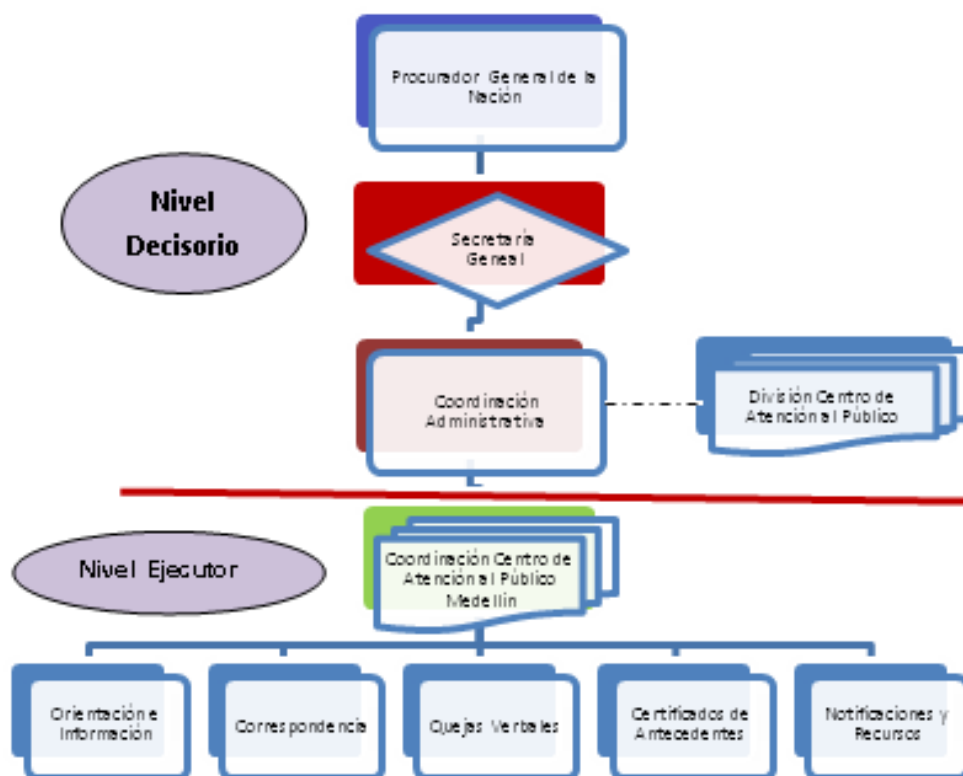


Figura: El Autor

En la de estructura organizativa de la implementación del CAP, se proponen cinco grupos de trabajo organizados en dos niveles jerárquicos, un primer nivel que tiene el carácter de decisorio, conformado por el Procurador General de la nación, Secretaría General y la Coordinación Administrativa; asistido por el Centro de Atención al Público del nivel central.

El segundo nivel que tiene el carácter de ejecutor, liderado por el Coordinador del Centro de Atención al Público y cinco grupos de trabajo: Orientación e información, Correspondencia, Quejas Verbales, Certificados de Antecedentes y Notificaciones y Recursos quienes tendrán funciones y responsabilidades en cada uno de los procesos en los que intervienen, tal como se describe en el Anexo Ñ.

6.2.2 Plan detallado de trabajo

El Plan de Trabajo para la realización del modelo de atención al público y gestión documental de la Procuraduría General de la Nación en Medellín, refleja las actividades necesarias, el cual incluye el listado de actividades, responsables, fecha de inicio y finalización para cada actividad, la estrategia y los recursos requeridos para cada una, tal como se detalla en el Anexo N.

6.2.3 Plan de comunicaciones

Para llevar a cabo las tareas de comunicación y divulgación relacionada tanto del proyecto de diseño e implementación del Centro de Atención al Público de Medellín como

de él mismo hacia los diferentes grupos de interés, se pueden utilizar los siguientes medios o canales existentes en la Procuraduría General de la Nación de manera permanente:

Intranet

Internet

Boletín Institucional Procurando

Programa de Televisión Procurando

Correo Electrónico

Red de Carteleras de la Institución

Reuniones

A través de los cuales se informa la implementación y puesta en operación del Centro de Atención al Público de Medellín.

REFERENCIAS

RON ZEMKE, Karl Albrecht. Gerencia del Servicio. Bogotá D.C., LEGIS, 1988.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Gerencia del Servicio. Bogotá D.C. Eco Ediciones, 2010.

Universidad Nacional de Colombia. (2012). Planeación Estratégica Territorial. Recuperado de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/ca_p2lecc2_3.htm. (2012, 15 de enero).

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. NTCGP 1000:2009, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. Bogotá: ICONTEC. pp. 18-22.

Constitución Política de Colombia, 1991, Legis

Código Contencioso Administrativo, 2010, Legis

Decreto 2150 de 1995

Ley 489 de 1998

Ley 594 de 2000, Archivo General de la Nación

Ley 962 de 2005

www.procuraduria.gov.co, (2012, 15 de enero)

www.secretariasenado.gov.co, (2012, 15 de enero)

www.google.com, (2012, 15 de enero)