

**PLAN DE ACCION DEL DEPARTAMENTO DE PETICIONES, QUEJAS Y
RECLAMOS (PQR) DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI.
EMCALI EICE ESP.**

JOHN JAIRO BARONA CARRION.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI
2013**

**PLAN DE ACCION DEL DEPARTAMENTO DE PETICIONES, QUEJAS Y
RECLAMOS(PQR) DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI.
EMCALI EICE ESP.**

JOHN JAIRO BARONA CARRION.

**Trabajo de grado modalidad práctica empresarial para optar por el título de
administrador de empresas**

**M.Sc Henry Alberto Mosquera Abadía.
Director de trabajo de grado**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

NOTA DE ACEPTACION.

En mi calidad de evaluador de la tesis de trabajo de grado titulado: Plan de Accion del Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) de las Empresas Municipales de Cali. EMCALI EICE ESP, presentado por el estudiante John Jairo Barona Carrión identificado con c.c 94041439 para optar por el titulo de Administrador de Empresas de la Universidad del Valle. Considero que el trabajo cumple a cabalidad con los requisitos planteados para su aprobación.

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, Enero de 2013

DEDICATORIA

Primeramente a Dios Padre, que gracias a la sabiduría que me ha dado permitió el correcto desarrollo este trabajo de grado, a mi padre: JAIRO BARONA VALENCIA y a mi madre: MARIA ELENA CARRION GONZALES, por el esfuerzo, el apoyo incondicional y por la paciencia que me tuvieron por este tiempo, a mis hermanos por siempre estar apoyándome y brindando ese calor de hogar, a mi novia por ser quien me impulso y me apoyo en esta última etapa del camino, a los seres que ya no me acompañan que desde la inmensidad del infinito siempre estén conmigo.

AGRADECIMIENTOS

A EMCALI: Por abrirme sus puertas y permitirme dar un paso para alcanzar mi título profesional.

Al doctor Ramiro Alberto Torres: por ser mi tutor al interior de la entidad y con su experiencia formarme como un excelente profesional.

Al profesor Henry Mosquera: Por transmitirme sus conocimientos y orientar mi proyecto de grado de manera exitosa permitiendo alcanzar mi título profesional.

CONTENIDO

0. INTRODUCCION	14
1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.	15
2. HISTORIA.	17
3. MISION, VISION Y VALORES.....	21
3.1 MISION.....	21
3.2 VISION.	21
3.3 VALORES CORPORATIVOS.....	21
4. JUSTIFICACIÓN.	22
5. OBJETIVOS	24
5.1 OBJETIVO GENERAL	24
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
6. DISEÑO METODOLOGICO.....	25
6.1 TIPO DE ESTUDIO	25
6.2 FUENTES DE INFORMACION.....	25
7. MARCO REFERENCIAL.....	27
7.1. MARCO TEORICO	27
7.1.1 Desarrollo histórico de la calidad.....	28
7.1.2 Principales autores y pioneros de la calidad en el mundo:	30
7.2.SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	37
7.2.1 Principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.	38
7.2.2 Compatibilidad con otros sistemas de gestión, de control, normas y políticas.	40
7.2. MARCO LEGAL	41
7.2..1 CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA DE 1991	41
7.2..2 LEYES	42
7.3 DECRETOS.....	46
7.4 RESOLUCIONES	46

7.5 CONTRATOS	46
7.6 NORMAS RELACIONADAS CON TEMAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.	47
8. DIAGNOSTICO	51
8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI (EMCALI) ESP.....	52
8.2 ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DE AREA DE APOYO COMERCIAL Y GESTIÓN AL CLIENTE DE EMCALI ESP.....	54
8.3 POLITICAS Y NORMAS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE PETICIONES, QUEJAS Y RECURSOS DE EMCALI EICE ESP.	55
8.3.1. Politicas	55
8.3.1.2 Análisis de las políticas.	56
8.3.2. Normas	57
8.3.2.1 Analisis de las normas.....	58
8.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PETICIONES QUEJAS Y RECURSOS (PQR).	60
8.5. PROCESOS	69
8.5.1 Analisis de los procedimientos y procesos:	69
8.5.1.1 Procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes.	72
8.5.1.2 Diagrama de flujo: procedimiento a atender peticiones quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes.	79
Diagrama de flujo: procedimiento a atender peticiones quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes.	80
8.5.1.3 Análisis procedimiento: atender peticiones, quejas y reclamos respecto al contrato de condiciones uniformes.	81
8.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS (PQR).....	82
8.6.1 Debilidades.....	82
8.6.2 Fortalezas.....	83

9. DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL DEPARTAMENTO DE PETICIONES QUEJAS Y RECLAMOS	84
9.1 MISION	84
9.2 VISION	84
9.3 OBJETIVOS	84
10. PLAN DE ACCION.....	86
10.1 FALENCIAS.....	86
10.2 OBJETIVOS	86
10.3 RESTRUCTURACIÓN PROCEDIMIENTO: ATENDER PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS RELATIVOS AL CONTRATO DE CONDICIONES UNIFORMES.....	99
10.3.1 Modificación procedimiento de peticiones, quejas y reclamos (PQR's).	100
10.3.2 Análisis del nuevo procedimiento: atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes.	103
10.4 NUEVO FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	105
11. SEGUIMIENTO Y CONTROL	111
12. CONCLUSIONES	112
13. RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFIA	115
ANEXOS.....	117

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Principales contribuciones de Ishikawa a la calidad.....	33
Tabla 2: Identificación del Cargo No 1: Analista.....	60
Tabla 3: Responsabilidades y Funciones del Analista.....	60
Tabla 4: Requisitos del Analista.....	61
Tabla 5: Identificación del Cargo No. 2: Asistente.....	62
Tabla 6: Responsabilidades y Funciones del Asistente.....	62
Tabla 7: Requisitos del Asistente.....	64
Tabla 8: Identificación del Cargo No. 3: Profesional Administrativo.....	64
Tabla 9: Responsabilidades y Funciones del Profesional Administrativo.....	64
Tabla 10: Requisitos del Profesional Administrativo.....	65
Tabla 11: Identificación del Cargo No. 4: Abogado.....	66
Tabla 12: Responsabilidades y Funciones del Abogado.....	66
Tabla 13: Requisitos del Abogado.....	67
Tabla 14: Identificación del Cargo No. 5: Aprendiz Universitario.....	68
Tabla 15: Responsabilidades y Funciones del Aprendiz Universitario.....	68
Tabla 16: Requisitos del Aprendiz Universitario.....	68
Figura 3: Simbología de diagramas de flujo.....	70
Tabla 17: Procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes.....	72

Tabla 18: Identificación del Cargo No 1: Analista.....	88
Tabla 19: Responsabilidades y Funciones del Analista.....	89
Tabla 20: Requisitos del Analista.....	89
Tabla 21: Identificación del Cargo No. 2: Asistente.....	90
Tabla 22: Responsabilidades y Funciones del Asistente.....	91
Tabla 23: Requisitos del Asistente.....	92
Tabla 24: Identificación del Cargo No. 3: Profesional Administrativo.....	92
Tabla 25: Responsabilidades y Funciones del Profesional Administrativo.....	93
Tabla 26: Requisitos del Profesional Administrativo.....	93
Tabla 27: Identificación del Cargo No. 4: Abogado.....	94
Tabla 28: Responsabilidades y Funciones del Abogado.....	95
Tabla 29: Requisitos del Abogado.....	95
Tabla 30: Identificación del Cargo No. 5: Aprendiz Universitario.....	96
Tabla 31: Responsabilidades y Funciones del Aprendiz Universitario.....	96
Tabla 32: Requisitos del Aprendiz Universitario.....	96
Tabla 33: Modificación procedimiento de Peticiones, Quejas y Reclamos. (PQR).....	100
Tabla 34: Capacitación 1.....	108
Tabla 35: Capacitación 2.....	109
Tabla 36: Capacitación 3.....	110
Tabla 37: Seguimiento y control.....	112

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1: Ciclo del mejoramiento continuo: PHVA.....	30
Figura 2: Estructura Organizacional Empresas Municipales de Cali (EMCALI) ESP Organigrama General.....	52
Figura 3: Estructura de la gerencia de área de apoyo comercial y gestión al cliente de EMCALI ESP. Organigrama departamento.....	54

GLOSARIO

PETICION

Acto, solicitud, manifestación, deseo o aspiración de cualquier persona, suscriptora o no, dirigido al departamento de peticiones, quejas y reclamos (PQR) de la gerencia comercial de EMCALI EICE ESP. Las peticiones serán tramitadas conforme a las normas vigentes sobre el derecho de petición.

PLAN DE ACCION

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado

QUEJA

Es el medio por el cual el usuario pone de manifiesto su inconformidad con la actuación de determinado o determinados empleados, o con la forma y condiciones en que se ha prestado el servicio.

DERECHO DE PETICION

Acto, solicitud, manifestación, deseo o aspiración de los usuarios, suscriptores y/o suscriptores potenciales, dirigida a EMCALI EICE ESP, trámitados conforme a la normatividad vigente.

Fuente: Contrato de Condiciones Uniformes EMCALI EICE E .S.P.

PQR

Dependencia de creación legal y constituida por EMCALI EICE ESP para recibir, tramitar y responder las peticiones o reclamos y recursos verbales o escritos que presenten los usuarios o los suscriptores potenciales en relación con el servicio que se presta.

CONTRATO DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS

Es un contrato uniforme, consensual, en virtud del cual una empresa de servicios públicos los presta a un usuario a cambio de un precio en dinero, de acuerdo a estipulaciones que han sido definidas por ella para ofrecerlas a muchos usuarios no determinados.

CENTROS DE ATENCION PERSONALIZADA (CAP's) Y LOCAL INTEGRADA (CALI's).

Canales de atención cuyo objetivo es descentralizar la atención a los usuarios, suscriptores y/o suscriptores potenciales, relacionados con los productos y/o servicios ofrecidos por EMCALI IECE ESP.

NOTIFICACION PERSONAL

Actuación de la empresa por medio de la cual pone en conocimiento al usuario, suscriptor y/o suscriptor potencial, el Acto Administrativo que resuelve de fondo la PQR interpuesta.

Cualquier persona natural o jurídica que requiera notificarse de un acto administrativo podrá delegar en cualquier persona el acto de notificación, mediante poder, el cual no requiere presentación personal.

NOTIFICACION POR EDICTO

Si no se pudiere hacer la notificación personal al cabo de cinco (5) días de envío de la citación, se fijará edicto en lugar público del respectivo despacho, por término de diez (10) días, con inserción de parte resolutive de la providencia.

RECLAMACIÓN

Es una solicitud del usuario con el objeto de que una persona prestadora de servicios públicos revise, mediante una actuación preliminar la facturación de los servicios públicos, y tome una decisión final y definitiva del asunto, en un todo de conformidad con los procedimientos previstos en el presente contrato, en la ley 142 de 1994 y el Código Contencioso Administrativo.

SUSCRIPTOR

Persona natural o jurídica con la cual se ha celebrado de condiciones uniformes de servicios públicos domiciliarios.

SUSCRIPTOR POTENCIAL

Persona natural o jurídica que ha iniciado consultas para convertirse en usuario de los servicios públicos domiciliarios.

ACOMETIDA

Derivación de la red local del servicio de energía que llega hasta el registro de corte del inmueble.

SILENCIO ADMINISTRATIVO

Es la no contestación por parte de EMCALI EICE ESP, a la petición, queja o reclamo por un suscriptor o usuario dentro del término legal establecido.

SILENCIO ADMINISTRATIVO POSITIVO

Ausencia de respuesta positiva o negativa de EMCALI EICE ESP a petición, queja o recurso incoado por el suscrito o usuario, dentro del término legal de 15 días hábiles establecido por la ley, lo que implica decisión favorable al peticionario, quejoso o recurrente.

0. INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad identificar las sanciones y consecuencias que acarrearán la no atención de las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), en las Empresas Públicas Municipales y estudiar las situaciones por las cuales no se responden a tiempo las Peticiones, Quejas y Recursos, cual es la normatividad que las rigen, y de qué manera impactan en la organización.

EMCALI como empresa prestadora de servicios públicos ha estado presente, impulsando y posibilitando el crecimiento y desarrollo de la economía local y regional, no obstante y producto de prácticas administrativas inadecuadas, que antecedieron la profunda crisis financiera e institucional sobrevenida a finales de los años 90, la empresa fue intervenida por el gobierno nacional el 4 de abril de 2000 mediante la resolución 2536, misma que delegó la administración de la empresa en la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Dentro del mencionado estado de intervención se formuló el presente Plan, cuyo contenido está orientado al fortalecimiento institucional y empresarial de EMCALI, en desarrollo de la propuesta del Gobierno Nacional del “Todos Ponen” y para dar cumplimiento al convenio de ajuste financiero, operativo y laboral para la reestructuración de acreencias.

Para tratar a fondo esta problemática, se estudiara cual es motivo o dificultad que se presenta por el cual las Empresas Municipales de Cali, no pueden atender a tiempo las peticiones, quejas y recursos interpuesto por los usuarios para tratar una no conformidad.

Desde la perspectiva legal cuales son las sanciones a las cuales puede incurrir EMCALI, y de qué manera estoy impacta negativamente en el patrimonio de la entidad.

Este análisis se llevara a cabo al interior del departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), de las empresas municipales de Cali, que es el departamento encargado dar cumplimiento en los términos de ley a las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), interpuestas por los usuarios y es donde se encuentra la razón por la cual se presenta dicha problemática.

El presente trabajo se desarrolla en las empresas Municipales de Cali con el objetivo de conocer por que es importante tener una infraestructura y un proceso el cual permita dar una respuesta rápida, de fondo y en los tiempos establecidos por la ley, de las peticiones, quejas y reclamos impuestos por los usuarios de EMCALI. Conocer cuáles son las sanciones y que pasa sino se hace a tiempo, cual es el impacto que esto genera tanto en la imagen de la entidad así como en el detrimento patrimonial de la misma.

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

Empresas Municipales de Cali (EMCALI), actualmente presenta la problemática de no dar respuesta a tiempo de las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), por parte de los funcionarios, lo cual incurre en sanciones de tipo administrativo por parte de los entes de control, este problema tiene un impacto negativo en varios ámbitos, por una parte degrada el buen nombre e imagen de la empresa, por otra parte genera el detrimento patrimonial de la entidad.

La problemática se presenta para todos los servicios como: Energía, Acueducto, Alcantarillado y Telecomunicaciones.

La razón principal por la cual se incurre en sanciones por silencios administrativos es por incumplimiento en los tiempos de respuesta establecidos por la ley por los siguientes factores: la falta de personal para que contesten a tiempo las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), se presentan muchas solicitudes escritas, no se tiene mecanismo para acceder a la información de manera oportuna, otra razón por la cual no se atiende a tiempo es porque se toma mal los datos de los usuarios y por este motivo nunca llega la notificación al usuario y esto genera un incumplimiento en los términos de ley y la sanción correspondiente es un silencio administrativo.

Otra problemática es que no se toman en cuenta las causas que ocasionan los silencios administrativos, la Súper Intendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), nos informa en las resoluciones las causas por las cuales se configura el silencio pero en la entidad no pone en práctica o toman los correctivos para remediar estas situaciones, por lo tanto se incurre en el mismo error el cual conlleva a incurrir en el mismo silencio administrativo uno y otra vez. Teniendo en cuenta que en muchas ocasiones se solicitan pruebas de las áreas operativas y si no se piden con suficiente anterioridad se van agotando los días hábiles de términos de ley, ya que las áreas operativas también necesitan un tiempo para ubicar dichas pruebas las cuales se piden sobre el vencimiento de términos y éstas no alcanzan a salir para justificar el fallo y por falta de pruebas la Súper Intendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), falla a favor del usuario generando una sanción para la entidad.

Los funcionarios encargados del proceso de atención y trámite de respuestas, cuentan con un lapso de tiempo determinado por el código contencioso administrativo el cual otorga quince (15) días hábiles siguientes al recibo de la petición, sino se responde en este lapso de tiempo, si se llega al día dieciséis (16), se incurre en un silencio administrativo, lo cual quiere decir que la empresa no cumplió con la oportuna respuesta a la petición por parte del cliente, la falta de atención de la peticiones, inobservancia de los principios de economía, celeridad,

eficiencia, imparcialidad, contradicción y violación de los términos para atender las peticiones constituye causal de mala conducta para el funcionario y puede dar lugar a la imposición de sanciones disciplinarias por parte de la empresa al funcionario, de igual forma la empresa incurre en una sanción la cual es impuesta por la Súper Intendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), es claro, entonces, que las empresas de servicios públicos domiciliarios están obligadas a responder todas las solicitudes elevadas por sus usuarios, que tengan como fundamento la prestación del respectivo servicio público, y que se refieran a situaciones que afecten la prestación del servicio o la ejecución del contrato de condiciones uniformes, tales como su negativa, suspensión, terminación, corte, facturación e indebida aplicación de la estratificación en la factura. En el caso que presuntamente no se dé respuesta dentro del término establecido por la ley, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, formula un “Pliego de Cargos” y requerirá a la empresa para que presente los descargos correspondientes. Una vez se presenten los argumentos empresariales, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), evaluará dicha información y procederá a emitir su decisión ya sea exonerando o sancionando a la empresa (multa pecuniaria o amonestación).

Si la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), decide sancionar a la empresa Empresas Municipales de Cali (EMCALI), tendrá la posibilidad de proponer el recurso de reposición dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes de haberse notificado la resolución sancionatoria de dicha entidad argumentando su actuación tendiendo a desvirtuar los cargos endilgados y la sanción impuesta.

Es claro que hay un problema al interior del departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), el cual está generando los silencios administrativos positivos, pero no solo depende del departamento sino de los procesos y subprocesos que están trabajando de la mano, como es servicio al cliente y archivo que son eslabones del proceso y que todos tienen un grado de impacto en el desarrollo del proceso dentro de la organización.

2. HISTORIA.

Desde su fundación en 1536, la capital del Valle ha sido una ciudad multivocacional; salida al Pacífico, cruce de caminos, centro agropecuario, enlace de Colombia con el mundo, imán de inmigrantes, polo comercial, industrial y de servicios. El desarrollo económico de Cali se constituyó en uno de los factores importantes para la atracción de grandes flujos migratorios de población hacia la ciudad, ocasionando crecientes demandas por vivienda y servicios públicos.

El desarrollo de Cali ha dependido, entonces, de su ubicación y en la medida que ha logrado articularse efectivamente con los mercados internacionales y nacionales, logrando con ello avances importantes en su desarrollo.

Paralelamente al desarrollo de estas vocaciones, se fue adicionando una nueva que corresponde al sector de servicios, no sólo como una red de apoyo al sector manufacturero, sino también como una actividad económica independiente articulada directamente a los consumidores finales, disponiendo de una amplia gama de servicios que responde a todo el aparataje moderno y que poco a poco ha venido generando un proceso de 'tercerización' en la ciudad. En el desarrollo de los servicios públicos de la ciudad de Cali, se pueden apreciar cuatro grandes etapas:

Las Empresas Municipales de Cali, creadas en 1961 eran el símbolo de la grandeza vallecaucana. Desde sus inicios cuando la ciudad se alumbraba por velas de sebo y lámparas Coleman, el agua se obtenía a través de 11 pilas situadas en los barrios de la pequeña villa, las Empresas Municipales, irrumpieron con la construcción del imponente Acueducto de San Antonio y la puesta en funcionamiento de 6.600 teléfonos y una planta de generación de energía de 11.800 kilovatios.

Personas responsables y comprometidas con el desarrollo de la ciudad y pensando con sentido colectivo trazaron un plan estratégico para dotar a la ciudad en crecimiento de los servicios públicos básicos. Pronto la "sucursal del cielo" emergía en el panorama nacional como una ciudad pujante y boyante, lo que atrajo numerosas corrientes migratorias que hicieron crecer desbordadamente la capital vallecaucana. Pronto se pasó de esas pocas líneas telefónicas a 75.000, se habló de la necesidad de construir otro acueducto y se proyectó la Planta de Puerto Mallarino. Los planes de expansión y desarrollo posicionaron a Empresas Municipales de Cali (EMCALI), hasta ubicarse en un lugar de privilegio. Sus resultados empresariales, provocaban la admiración y emulación de otras empresas, hasta el punto que éstas solicitaron en reiteradas oportunidades develar el secreto del éxito.

Hoy Empresas Municipales de Cali (EMCALI), es la empresa prestadora de los servicios públicos de acueducto, Alcantarillado, energía y telecomunicaciones en la ciudad de Cali y de al menos uno de los servicios públicos tal como energía, esenciales en las poblaciones vecinas de Jamundí, Yumbo, Puerto Tejada y zonas rurales de municipios anexos como Candelaria y Palmira.

1910 – 1960

En 1910 Cali era un pequeño poblado que tenía menos de 20.000 habitantes y no Contaba con la infraestructura necesaria para proveer los servicios públicos básicos. El 16 de abril de 1910, Cali fue nombrada la capital del departamento del Valle del Cauca, lo que trajo a la ciudad nuevas posibilidades de inversión en la construcción de obras como el acueducto, el alcantarillado, la energía eléctrica y las primeras centrales telefónicas. Estos servicios básicos y la llegada del ferrocarril, constituyen el primer paso de la transformación espacial de la ciudad de Cali y su iniciación en el camino a la modernidad.¹

Entre 1928 y 1933 la crisis mundial afectó a Colombia, lo que implicó la suspensión de Grandes flujos de crédito que provenían del exterior, no obstante la ciudad no redujo su marcha y continuó la construcción de las obras de servicios públicos.

Cuando ya estaba finalizando la crisis, resultaba muy difícil para la administración Municipal, además de sus múltiples funciones manejar el acueducto y el alcantarillado, por ello en 1931 decide crear las Empresas Municipales, hoy EMCALI, a quienes se les delegó el manejo de estos servicios. A su vez en el año de 1944 el servicio de teléfonos fue municipalizado y por tanto pasó a ser administrado por las Empresas Municipales, en la sede del edificio de la carrera 7ª entre calle 13 y 14.

Gracias a la construcción de grandes empresas (en su mayoría multinacionales), la ciudad paso de tener vocación comercial a industrial; los sectores más desarrollados fueron el farmacéutico, químico, papelero y cartonero, entre otros.

Este desarrollo trajo progreso e inversión e indujo también una gran oleada de inmigrantes que hicieron que las Empresas Municipales asumieran el reto de una mayor generación de servicios para cubrir la creciente demanda.

1961 – 1989

Es este un periodo de grandes cambios para la empresa, se le dio la administración del alcantarillado y se constituyó el establecimiento empresas

¹Tomado del documento denominado “Archivo histórico: EMCALI en la historia de CALI” Centro Administrativo Municipal (CAM), Torre Empresas Municipales de Cali (EMCALI), Piso 5.

unicipales de Cali EMCALI, como un organismo autónomo mediante el Acuerdo 50 del 10 de diciembre de 1961.

Además, EMCALI se convirtió en el distribuidor de la energía para Cali, Yumbo y Puerto Tejada.

El alentador panorama que dejaron los VI Juegos Panamericanos y el legado de los años setenta, mostraba que el plan maestro I, ejecutado por EMCALI había servido como un modelo exitoso a seguir en la construcción de nuevas plantas de tratamiento, subestaciones de energía, líneas telefónicas y alcantarillado, tanto pluvial como sanitario.

La década de los años ochenta marcó un quiebre en el crecimiento económico del país, lo cual aumento el número de trabajadores informales que demandaban soluciones de vivienda, así como también de servicios públicos.

A finales de 1980 dos grandes terremotos, el Charco y Popayán, provocaron grandes movimientos poblacionales hacia la capital del Valle, quienes buscando un mejor futuro, y ante la insuficiencia de vivienda en la ciudad, buscaron alternativas clandestinas de ocupación como el distrito de Agua blanca y zonas de ladera, esto obligó a EMCALI a ampliar sus servicios por fuera del perímetro urbano definido para aquel entonces.

Para la época la ciudad era un eje de atracción y desarrollo urbano y su empresa de servicios públicos, se erigía como un modelo a seguir, llevándola a ser catalogada como una de las 500 mejores empresas públicas de Latinoamérica.

1990 – 1999

En este periodo, EMCALI, en atención al mandato contenido en la Ley 142 de 1994, adelantó un proceso de transformación empresarial, es así que, para el año de 1996 por medio del Acuerdo No. 014 proferido por el Concejo de Santiago de Cali, EMCALI se convirtió en una Empresa Industrial y Comercial de Estado, con una estructura Corporativa o holding, que a su vez era dueña del 99% de cuatro empresas prestadoras de servicios - EPS - así:

- Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cali S.A. E.S.P. - ACUACALI, antes gerencia de Acueducto y Alcantarillado.
- Empresa de generación de Energía S.A. E.S.P., - GENERCALI, antes Gerencia de Energía.
- Empresa de Distribución y Comercialización de energía de Cali S.A. E.S.P., -ENERCALI, antes gerencia de Energía.
- Empresa de Telecomunicaciones de Cali, S.A. E.S.P., - EMCATEL, antes gerencia de Teléfonos.

Todas las empresas se constituyeron como Sociedades Públicas por Acciones cuya participación accionaria era: EMCALI EICE 99%, Municipio de Cali 0.7%, Bancali 1%, Caliasfaltos EICE 0.1%, y Emsirva E.I.C.E. E.S.P. 0.1%.

En enero de 1999, se decidió retornar al esquema anterior de unificación de la empresa, por medio del Acuerdo 34 del Concejo Municipal, se transforma la anterior figura Corporativa con empresas separadas prestadoras de servicios públicos, en una empresa única, prestadora de los mismos servicios públicos domiciliarios - Multiservicios, de carácter Industrial y Comercial del Estado, figura jurídica que prevalece en la actualidad.

2000 – 2005

El 3 de abril del año 2000, La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) tomó posesión de la empresa para administrar los negocios, bienes y haberes, con el objetivo de salvaguardar la continuidad de la prestación de los servicios públicos en la ciudad. Entre los años 2000 y 2002, las medidas tomadas por la administración de la empresa no lograron superar la situación de crisis, la falta de recursos impedía el buen desarrollo y desempeño de sus funciones, razón por la cual, fue objeto de múltiples negociaciones, que finalmente no lograron el éxito esperado.

2006- 2012

Para esta etapa de la historia de EMCALI, se desagrega el componente de Telecomunicaciones según lo estipulado por el Presidente Álvaro Uribe en la Ley 1341 del 30 de julio de 2009 con la que se busca darle a Colombia un marco normativo para el desarrollo del sector de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), promueve el acceso y uso de las TIC a través de la masificación, garantiza la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y el espectro, y en especial, fortalece la protección de los derechos de los usuarios.

Según el Ministerio de Comunicaciones, la nueva Ley permite a los operadores prestar cualquier servicio que técnicamente sea viable, pone en igualdad de condiciones a los operadores en el momento de prestar dichos servicios y hace especial énfasis en la protección de los usuarios de telecomunicaciones. En adelante los ciudadanos que tengan quejas en la prestación de servicios de telefonía móvil, internet o telefonía fija, podrán acudir a la Superintendencia de Industria y Comercio, única entidad encargada de resolver sus reclamaciones.²

² Tomado del documento denominado “Archivo histórico: EMCALI en la historia de CALI” Centro Administrativo Municipal (CAM), Torre Empresas Municipales de Cali (EMCALI), Piso 5.

3. MISION, VISION Y VALORES.

3.1 MISION.

Contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, especialmente con la prestación de servicios públicos esenciales y complementarios, comprometidos con el entorno y garantizando rentabilidad económica y social.³

3.2 VISION.

Ser una empresa pública ágil, competitiva y orientada al cliente, que nos permita convertirnos y mantenernos como la mejor alternativa en el mercado Colombiano y modelo empresarial en América Latina.

3.3 VALORES CORPORATIVOS.

Empresas Municipales de Cali (EMCALI), es un grupo de funcionarios comprometidos que cuenta con una excelente vocación de servicio y actúa con transparencia y oportunidad; logra altos estándares de cumplimiento, promulga el respeto entre todos y su entorno y la lealtad a sus clientes, proveedores, inversionistas y la comunidad en General.

Los valores que promueve son los siguientes:

- Ética
- Lealtad
- Respeto
- Efectividad
- Compromiso
- Bienestar Social
- Disciplina
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Orientación al servicio
- Compromiso social

³ Pagina oficial de Empresas Publicas de Cali (EMCALI). Disponible desde internet en:
<http://www.emcali.com.co/web/guest/nuestra-emcali>

4. JUSTIFICACIÓN.

Dentro de toda organización es de importante tener definidos los lineamientos mediante los cuales se van desarrollar las directrices de trabajo y logro de los objetivos, más dentro de la organización de servicios públicos ya que estos son los que rigen el progreso y mediante los cuales se puede medir el desempeño de la misma; por esta razón es fundamental tener establecidos unos procesos y procedimientos los cuales nos indican la manera como el ciclo comercial funciona y los cambios que se presentan al interior de ella.

Las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), son de vital importancia para Empresas Municipales de Cali (EMCALI), como ente Prestador de Servicios Públicos Domiciliarios, ya que mediante estas se permite conocer las no conformidades de los clientes y los problemas que se presentan en la prestación del servicio, de quienes se benefician del mismo con el fin de obtener información relacionada con los servicios prestados, atender todas las inquietudes, reclamos y consultas a través de línea telefónica, ventanilla, de manera virtual y escrita, recepción y trámite de quejas y recursos relacionadas con la prestación de los servicios. También involucra la venta de servicios tales como: agua, alcantarillado, energía y telecomunicaciones.

La ley con la que Empresas Municipales de Cali (EMCALI), como empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios se ampara es la ley 142 de 1994 servicios públicos domiciliarios y el contrato de condiciones uniformes, el cual le da la normatividad a la empresa en la prestación de servicios públicos y que permite al usuario interponer las peticiones, quejas y reclamos (PQR), relacionadas con los servicios públicos domiciliarios tales como: Acueducto, Alcantarillado y Energía. Para el componente de Telecomunicaciones se ampara con la ley de Tecnologías de Informática y Comunicaciones (TIC`s).

Desde el punto de vista jurídico las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), tiene como propósito fundamental proveer a la empresa información necesaria, para su continuo y regular desenvolvimiento, es por ello que se investiga cual es la problemática al no dar respuesta a tiempo a una Petición, Queja o Reclamo (PQR), ya que estas juega un papel vital para un funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de Gestionar Clientes.

Por este motivo es importante y de mucha relevancia el objeto de este estudio para buscar las causas raizales y abordar la problemática que se presenta al no responder oportunamente las peticiones, quejas y recursos impuestos a Empresas Municipales de Cali (EMCALI).

Desde la perspectiva legal: **¿Cuales son las sanciones las cuales puede incurrir Empresas Municipales de Cali (EMCALI), por no dar respuesta a una PQR en los tiempos establecidos por ley y de qué manera se ve afectada económicamente la empresa.?**

Se abordara la normatividad para el desarrollo de las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), y los términos de ley establecidos para dar una respuesta oportuna al usuario, impacto negativo para la empresa y toda la problemática que se ocasiona por no responder dentro de los términos de ley, mediante este trabajo de grado tratare de buscar un plan de acción el cual permita a la organización disminuir al máximo el impacto negativo de las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), el responder dentro de los términos de ley y que se realicen capacitaciones para los funcionarios las cuales concienticen a los mismos y que se adquiera un mayor compromiso y responsabilidad frente a los tiempos de respuesta. Abordaremos la temática sobre el derecho de petición y el marco normativo de los servicios públicos domiciliarios.

Es por ello que se investiga y se plantea cual es el problema de no responder a tiempo las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), cual es el factor principal de incide en esta problemática, porque se presente la no conformidad por parte del usuario, que pasa si no se atiende a tiempo, porque es importante para la empresa realizar una buena atención y respuesta de las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), actualmente las dificultades que presenta el departamento son varias dentro de las cuales están: Falta de personal, capacitación de los funcionarios para dar respuesta, una óptima recepción de los documentos presentados por los usuarios, pruebas a tiempo solicitadas por las áreas operativas.

La importancia de las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), dentro de las Empresas Publicas Municipales juega un papel fundamental ya que es la manera de expresión del usuario y una manera de evaluar los procesos al interior de la Empresa.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un plan de acción al interior del departamento de peticiones, quejas y recursos de las Empresas Municipales de Cali (EMCALI).

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer un diagnostico al interior del departamento de peticiones quejas y recursos de las empresas municipales de Cali (EMCALI).
- Analizar cada uno de los cargos que participan en el proceso y sus funciones dentro del mismo.
- Analizar el procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos (PQR), relativos al contrato de condiciones uniformes.
- Realizar un análisis de Fortalezas y Debilidades del departamento.
- Establecer el plan de acción.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo es de carácter descriptivo por que acudirá a técnicas específicas en la recolección de la información, tales como: políticas, diagnósticos, planes de acción, manuales, políticas de calidad con el fin de encontrar la solución a los problemas que la entidad presenta en estos momentos en su departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).

Método Descriptivo: Este método busca especificar las propiedades de los grupos, comunidades, o individuos los cuales se han estudiados minuciosamente el cual arroja resultados que permiten el análisis de los mismos.

Método Inductivo: Este método consiste en establecer enunciados universales a partir de la experiencia, es decir ir de abajo a arriba a través del conocimiento científico, a partir de la observación de los acontecimientos que están sucediendo en el entorno a estudiar.

Método Deductivo: Este método va de lo general a lo particular. Parte de los supuestos aceptados como lógicos y valederos para así concluir las teorías propuestas, parte de verdades previamente establecidas como principios, para luego ser aplicados a casos y así comprobar así su validez.

Este trabajo se desarrollara partiendo de unos procedimientos, conceptos y normas establecidos por la norma técnica colombiana de Calidad NTCGP: 1000:2000, para asegurar la calidad al interior de la entidad.

6.2 FUENTES DE INFORMACION

Este trabajo desarrolla técnicas metodológicas, las cuales nos permiten el análisis y estudio de los datos dentro del departamento, entre los utilizados están la entrevista y la observación directa.

Fuentes Primarias: Estos son los datos que se consiguen en la búsqueda de primera mano. Para el desarrollo de este trabajo se elaboro como la entrevista como fuente primaria la cual podemos definir como un vinculo que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Se puede constituir de varias maneras individual o en grupo, abierta o cerrada.

Entrevistas estructuradas: Estas entrevistas se realizaron a los funcionarios del departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), estas entrevistas se reaizaron en los meses de Abril y Septiembre de 2012, las entrevistas realizadas

fueron de manera verbal y se realizaron a los funcionarios involucrados en los cargos que hacían parte del proceso, esta técnica me permitió para conocer las actividades que desempeñaba cada funcionario en su cargo y determinar si afectaba o aportaba al proceso en la disminución de los tiempos de respuesta para cumplir con los tiempos establecidos por la ley.

Observación directa: Observe el proceso de respuesta a una Petición, Queja o Reclamo en el periodo entre los meses de abril y junio de 2012, recorrí el departamento en sus diferentes subdivisiones y edificios tales como: Calí's (Centro de Atención Inmediata Emcali), 14 de Calima, Edificio Versalles, Edificio Colón. (Centro de Atención Inmediata Emcali Piso 1 CAM), en estos puestos de trabajo verifiqué el desarrollo de las actividades por parte del funcionario y el análisis del entorno laboral en el cual desarrollan su función. Así mismo se logré determinar y analizar cual es el cargo dentro del proceso que presenta mayor demora al desempeñar su actividad para dar respuesta a una Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).

Fuentes Secundarias: Estas son aquellas que ya fueron recolectadas y procesadas las cuales han realizado o ya se encontraban previamente establecidas, estas se utilizaron como base para el análisis de la problemática actual tales como manual de funciones, para conocer el desarrollo de las funciones de cada cargo, organigrama para conocer la estructura de la empresa, leyes, contrato de condiciones uniformes, resoluciones, procesos y procedimientos.

Los conceptos y normatividad se realizaron según las directrices de la NTC GP:1000:2000, para la mejora de los procesos con el objetivo de brindar un excelente servicio y una mejora en los tiempos de respuesta.

Verificación documental y de registros: Durante el proceso consulté y verifiqué los documentos y datos que evidenciaran las repuestas dadas por los funcionarios y los tiempos de respuesta de cada cargo involucrado en el proceso, en aspectos tales como: responsabilidades, actividades, registros, quejas y reclamos, satisfacción de los clientes en la respuesta de su Petición, Queja o Reclamo.

Los documentos que revisé de la empresa fueron: Manual de funciones y competencias laborales para los cargos de la planta de personal de EMCALI, Contrato de Condiciones Uniformes de Empresas Municipales de Cali (EMCALI), atender peticiones, quejas, y recursos relativos al contrato de condiciones uniformes (2009), actas y resoluciones. La técnica empleada me sirvió para documentarme, conocer las actividades de cada uno de los cargos, los tiempos y pruebas sobrevivientes necesarios para responder una PQR y mediante esta información realizar un diagnóstico de el funcionamiento del departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos de EMCALI EICEESP.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1. MARCO TEORICO

Definición de “ Calidad”

Uno de los pioneros de la calidad llamado **Kauro Ishikawa** define calidad como "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc. Nuestro enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones. ⁴

Para **Armand v. feigenbaum** calidad es “la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente.”⁵

Para **Joseph M. Juran** calidad es “ la satisfaccion del cliente”. “Adecuado para el uso” es una definición alternativa.

Aunque una definición tan breve tiene como punto central, debe desarrollarse para proporcionar la base para la acción. La extensión de esta definición comienza con la palabra “cliente”. Un cliente es aquel a quien un producto o proceso impacta.⁶

Para **Idalberto Chiavenato** la calidad es “la atención a las exigencias del cliente, o la adecuación a la finalidad o uso, o la conformidad con las exigencias. El concepto de calidad se muestra íntimamente conectado al cliente, sea él interno o externo.”⁷

⁴ Ishikawa, Kauro (1997). ¿Qué es el control total de calidad? : La modalidad japonesa. Colombia: Grupo Editorial Norma. Pag. 41.

⁵ Feigenbaum, Armand V. (2000). Control total de la calidad. Mexico. Compañía Editorial Continental. Pag

⁶ Juran, Joseph y Gryna, FN M (1990). Análisis y planeación de la calidad: Del desarrollo del producto al uso. Editorial MC Graw Hill.

⁷ Chiavenato, Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial MC Graw Hill. Pag 490.

7.1.1 Desarrollo histórico de la calidad.

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la segunda guerra Mundial, mediante experimentos los cuales no arrojaron los mejores resultados, dichos estudios sobre calidad se hicieron en los Estados Unidos, para lograr que la calidad en los productos se elevara. La primera implementación del control de calidad se llevo a cabo al interior de una fabrica de los Estados Unidos, con la aplicación del cuadro de control , el cual fue aplicado por el doctor W. A. Shewhart de Laboratorios Bell.

En los Estados Unidos se aplico el cuadro de control a diversas industrias las cuales al utilizar el control de calidad lograron bajar los costos en muy alto volumen, al igual que se pretendía mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y la disminución del producto no conforme.

Para finales de la década hacia 1939 con la segunda guerra mundial, el control de la estadística se convirtió en una herramienta de la industria para elevar la calidad bajo el método de el control estadístico del proceso, mediante el cual se crea el primer sistema de aseguramiento de la calidad el cual aun esta vigente en el mundo. Este sistema pretendía establecer con absoluta claridad los estándares de calidad los cuales permitían elevar la calidad y minimizar el riesgo.

Para la industria militar en los Estados Unidos era de vital importancia el efecto que este proceso de calidad y para el gobierno la implementación de dicho sistema al interior de las industrias militares, lo que se buscaba era establecer estándares de calidad a través de una visión de aseguramiento de la calidad.

Para lograr elevar la calidad se crearon las primeras normas de calidad del mundo mediante el concepto moderno del aseguramiento de la calidad, para lograr un verdadero control de calidad se ideó un sistema de certificación de la calidad que el ejercito de Estados Unidos inició desde antes de la guerra.

Las primeras normas de calidad norteamericanas funcionaron en la industria militar y fueron llamadas las normas Z1, estas normas fueron de gran éxito para la industria norteamericana y permitieron elevar los estándares de calidad, produciendo artículos militares en altas cantidades y a bajo costo.

Por otro lado la Gran Bretaña también aplicó con el apoyo de Estados Unidos, a su industria militar, una serie de normas de calidad las se les conoce como el sistema de normas 600, para los británicos era importante participar en la guerra con un cada vez mejor armamento que pudiera tener clara garantía de calidad, los británicos adoptaron la norma norteamericana Z1, de aquí surgieron las normas británicas 1008, con estas normas los británicos pudieron garantizar mayores estándares de calidad en sus equipos.

La carrera armamentista en los Estados Unidos y en la Gran Bretaña fueron grandes pilares para el desarrollo e implementación de los cuadros y estándares de calidad, al igual que para el desarrollo de las normas actuales de calidad en el mundo.

La estadística jugó un papel muy importante en el desarrollo de las normas y control de la calidad, ya que esta permite puntualizar los datos y crear un control sobre los procesos de tal manera que se llega a la estandarización de procesos y así poder controlar de manera eficaz la producción, disminuyen así el margen de error y optimizar los tiempos de producción.

En el campo de la administración los japoneses son unos de los pioneros ya que estos iban a la par con otras naciones, estos utilizaban el método de Taylor en ciertas áreas. Dicho método requería que los obreros siguieran las descripciones dadas por los especialistas lo cual se consideraba muy moderno.

El control de calidad dependía de la supervisión, pero esta igual para todos los productos. En esta época los japoneses venían compitiendo en mano de obra y precios pero muy poco con calidad.

Después de la segunda guerra mundial Japón quedó destruido todas sus industrias y el país estaba con mucha escasez de alimentos, no tenían casas ni ropas para vestir a la población. Toda la población estaba muy mal, cuando los norteamericanos desembarcaron en el Japón se les presentó un problema el cual era: la comunicación telefónica, ya que este no era un medio de comunicación confiable. Esta problemática era debido a que los equipos eran muy deficientes y de mala calidad. Debido a esto los norteamericanos se ven en la obligación de implementar a la industria japonesa el control de calidad actual, capacitando a la población japonesa. De esta manera se da inicio a el control de calidad en el Japón en mayo de 1946.

En Japón por medio de la intervención militar de los Estados Unidos, y la intervención de el Doctor Edwards Deming el cual jugaría un papel fundamental en cuanto a la elevación de la calidad; Deming llegó a Tokio y en 1947 inició sus primeros contactos con ingenieros japoneses, en 1950 fue invitado por el Presidente de la Unión de Ingenieros Científicos Japoneses, a partir de este momento se dio a conocer e impartió unos cursos de mejoramiento de la calidad, por primera vez Deming, el padre de la calidad japonesa hizo uso de su modelo administrativo para el manejo de la calidad ante un grupo importante, es importante anotar que los japoneses no tenían antecedentes claros de la calidad y que su calidad era muy baja antes de la llegada de Deming en 1950, lo cual nos indica la importancia que tuvo este científico en la introducción de la calidad en el Japón.

7.1.2 Principales autores y pioneros de la calidad en el mundo:

DR. EDWARD DEMING: Nació el 14 de octubre de 1900, y recibe su doctorado en físico matemático por la Universidad de Wyoming en 1926, inicialmente su interés principal fue la aplicación, pionero de la Calidad, gran estadista, durante la segunda guerra mundial trabajo en la Universidad de Stanford capacitando a cientos de ingenieros militares en el control estadístico de los procesos, contribuyó precisamente a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra, gracias a Deming en el Japón se mejoró significativamente la calidad y esto llevó a la creación del Premio Nacional de Calidad de los japoneses denominados así: Premio Deming a la Calidad y a partir de noviembre de 1951 fue otorgado a una empresa o una Institución las cuales tuvieran una mejora en la capacidad que tiene la organización de optimizar sus procesos administrativos o bien productivos.

Ciclo del mejoramiento continuo: PHVA

Figura 1: Ciclo del mejoramiento continuo: PHVA



Fuente: Adaptado del libro Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.

PLANEAR: En este primer paso se logra establecer al interior del departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos, un diagnostico el cual permite obtener información para la identificación del problema abordando los cargos en los cuales se presente mayor retraso en los tiempos respuesta al usuario. A partir de este hallazgo se planea modificar el procedimiento de Peticiones Quejas y Reclamos. Se planea realizar modificaciones en las funciones de los cargos que participan en el proceso de respuesta a una Petición, Queja o Reclamo, se deben planear capacitaciones

para que los funcionarios se enteren de la existencia del documento de procedimiento y desarrollen su función de una manera correcta.

HACER: En este segundo paso, se lleva a cabo la ejecución según lo planeado, se realiza el diagnóstico al interior del departamento, se implementa el plan de acción y se realizan los cambios en las funciones de los cargos, se desarrollan actividades de capacitación para que los funcionarios conozcan la manera correcta de registrar e ingresar una Petición, Queja o Reclamo.

VERIFICAR: En este tercer paso, se verifican los resultados de las acciones ejecutadas, para verificar si las acciones tomadas han tenido los resultados esperados. Se realiza un comparativo con los periodos anteriores en cuanto a sanciones y se lleva una trazabilidad del documento para evaluar los tiempos de respuesta.

ACTUAR: En esta fase se toman las acciones correctivas necesarias de acuerdo con los resultados arrojados por el proceso anterior, se normaliza para mantener las mejoras planeadas, se corrigen las funciones en los cargos que no permitieron lograr los resultados deseados y se toman las acciones correctivas correspondientes.

Este autor consideró que la responsabilidad de la dirección se centraba en dos áreas principales:⁸

- 1) Creación de un clima laboral favorable para las mejoras de calidad.
- 2) Énfasis en los trabajadores en lugar de estructuras rígidas.

En estos términos lo que se quiere destacar es la motivación que se debe ejercer sobre la autoestima y el trabajo realizado, al igual que los errores que se cometen al interior de las organizaciones por las imprecisiones de los modelos o lineamientos de la estructura organizacional.

Este autor propone catorce puntos los cuales son la base para la transformación, la adopción y la actuación de la administración que se aplican tanto en las pequeñas como en las grandes organizaciones ya sean de servicios o dedicadas a la fabricación de bienes, estos se conocen como la filosofía Deming para la calidad y son:

1. Crear constancia de finalidad para el mejoramiento de productos y servicios.

⁸ Camisón, C.; Cruz, S.; González Cruz, (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España: Pearson Educación.

2. Adoptar nuevas filosofías.
3. Terminar con la dependencia en la inspección.
4. Considerar Calidad, servicio y precio en productos que se compren.
5. Mejorar constantemente los sistemas de producción.
6. Instituir métodos modernos de adiestramiento en el trabajo.
7. Instituir liderazgo en la supervisión.
8. Eliminar el miedo.
9. Romper las barreras entre áreas funcionales.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
11. Eliminar estándares de trabajo, trabajo a destajo y cuotas numéricas.
12. Eliminar las barreras que estorban al operario.
13. Instituir un programa intenso de educación y adiestramiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Dentro de los postulados de Deming se encuentran siete enfermedades mortales que afligen a la mayoría de las Compañías del Mundo Occidental, las cuales se presentan a continuación:

1. Falta de constancia de propósito
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo
3. Evaluación del desempeño
4. La movilidad de la gerencia
5. Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles
6. Costos médicos excesivos
7. Costos excesivos de garantía.

KAORU ISHIKAWA: Obtiene su grado de química aplicada en la Universidad de Tokio en marzo de 1939, año en que se vincula a una empresa dedicada a la licuefacción del carbón, que era una de las prioridades nacionales por aquella época, y adquirió experiencia en los campos de diseño, construcción y operaciones de investigación, entre mayo de 1939 y mayo de 1941, estuvo comisionado como oficial técnico naval en el área de la pólvora. Los ocho años que paso en la industria y en la armada lo prepararon para dedicarse al control de calidad.

En 1947, regresa a la Universidad de Tokio, cada vez que hacía experimentos en su laboratorio tenía problemas con la dispersión de datos, por esta razón comenzó a estudiar métodos estadísticos en 1948. En 1949 acudió a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses. Ishikawa está considerando en el Japón como el principal precursor de la Administración de la Calidad Total.

Las principales contribuciones de Ishikawa a la calidad fueron:

Tabla 1: Principales contribuciones de Ishikawa a la calidad.

Estratificación	Diferentes maneras de agrupar los datos	Posibilita una mejor evaluación de la situación identificando el problema
Hoja de verificación.	Planilla para la recolección de datos Facilita la recolección de datos	Facilita la recolección de datos concerniente a un determinado problema
Grafico de Pareto.	Diagrama de barras que ordena descendientemente.	Sirve para jerarquizar el ataque a los problemas.
Diagrama Causa-efecto	Diagrama que expresa las causas del efecto	Sirve para investigar de forma sinérgica las causas de un problema.
Diagrama de Correlación	Grafico cartesiano de dos variables	Sirve para verificar la existencia o no de relación entre dos variables
Histograma	Diagrama que representa la distribución de frecuencia	Sirve para verificar el comportamiento de un proceso con relación a la especificación
Carta de control y grafico.	Gráfico que permite el monitoreo de procesos.	Sirve para identificar la aparición de causas especiales en los procesos.

La era de la información enfocada al cliente, la era de la calidad, el inicio de la nueva competitividad, el nacimiento de Asia como nuevo poder global, y de Japón como amo del siglo XXI esta precisamente fundamentado en la globalización de la calidad, una nueva estrategia de competir, entender las necesidades del cliente, y por supuesto satisfacer la demanda de los mercados.

Debemos establecer que la calidad tanto en Europa como en Japón y Estados Unidos detonó precisamente al terminar la segunda Guerra Mundial y que justamente en este periodo fue cuando las naciones del mundo se organizaron para crear y elevar los estándares de calidad, es por ello que el antecedente de la ISO esta precisamente ligado a hace 50 años, cuando entre 1950 y 2000 la calidad se convirtió en una mega tendencia en el mundo entero.

El papel de lo japoneses en el procedimiento de la calidad fue ciertamente muy importante, pero no fueron únicamente los japoneses los que invirtieron en el procedimiento de la elevación de la calidad, sino que de hecho Alemania inició un impulso nunca antes visto por elevar la calidad y convertirla en algo fundamental; en Estados Unidos por otra parte, los japoneses aplicaron los conceptos de mejora

continúa de Deming en 45 plantas. Estas plantas tuvieron éxito en cuanto a la implementación de sistemas que permitieron elevar la calidad y es por eso que a partir del verano de 1951 los japoneses quedaron muy reconocidos a Deming y esto llevó a la creación del Premio Nacional de Calidad de los japoneses denominados precisamente así Premio Deming a la Calidad y a partir de noviembre de 1951 aplicado a ser entregado a una empresa. En la actualidad el Premio Deming se entrega en función de la capacidad que tiene la organización de mejorar sus procesos administrativos o bien productivos.

China en los últimos 100 años se capacitó a más de 70 millones de personas en el conocimiento profundo de la calidad total, se sabe que en Japón hay más de 10000 (diez mil) especialistas en calidad y que más de 5 millones de personas se pueden considerar perfectamente entrenadas en el manejo de las disciplinas de calidad; en Canadá hay un gran número de personas que también son especialistas en calidad y en Estados Unidos la cifra puede llegar a ser de casi 350000 mil personas capacitadas y habilitadas en el manejo de sistemas de mejora continua o áreas relacionadas con la calidad en tanto que alrededor de 20 millones de personas han tenido contacto por lo menos una vez en su vida con las técnicas, políticas, procedimientos, entrenamientos o ideas generales de la calidad, es por ello que decimos que la calidad se ha globalizado.

En el siglo XX, de esta manera los japoneses haciendo uso de sus estrategias de Círculos de Control de Calidad y Total Calidad del Control se habían convertido en los dueños, nuevos amos del mundo también los amos de la calidad, a partir de los años 90 sólo los países que tuvieran un verdadero y estricto control de calidad, que aplicaran normas de calidad y sistemas de certificación como el de ISO 9000 tendrían cabida en el mundo del siglo XXI.

Para los años 90 han sido una constante para el mejor manejo de la calidad y la productividad, de esta manera el mundo que iniciará en el nuevo siglo y el nuevo milenio tendrá en la globalización de la calidad el fundamento específico para la competitividad, solamente las naciones que tengan la capacidad de mostrar que tienen calidad podrán ofertar en el mercado mundial, para estos tiempos es lógico pensar que el sistema ISO 9000 que tiene vigencia sobretodo en Europa principalmente en Inglaterra, pero también en América Latina, Estados Unidos y Canadá tendrá que ser un sistema cada vez de mayor uso, un sistema que a través de la visión de normalización de la calidad y normalización así como el aseguramiento de la calidad por estándares a control permite demostrar a través de la certificación que los productos de una fábrica de un determinado país pueden entrar a un mercado globalizado y pueden cumplir con los estándares internacionales, a partir de 1970 las normas ISO 9000 han tenido cada vez mayor vigencia.

En los años 90 las normas han sido revisadas de sus borradores originales y constantemente actualizadas, a partir del año 2000 la ISO 9000 regulará los sistemas de comercio mundial en Occidente, y los sistemas de calidad serán el único fundamento que permitirá a las empresas sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo.

De esta manera podemos ver como en un marco global la Calidad ha ido progresando y como ha sido pilar fundamental en la evolución y en el fortalecimiento de las economías, así como en el desarrollo fabril ya que la calidad esta ligado a los procesos productivos al interior de las organizaciones.

La tendencia a futuro es que todas las organizaciones adopten estos modelos productivos y que mediante ellos el trabajo sea estandarizado en todas las industrias del mundo y así como se produce en Europa o Estados Unidos se produzca en América Latina y la tendencia de la globalización de la calidad sea una ventaja competitiva para nuestra nación.

PHILIP B. CROSBY: Nació en Wheeling, Virginia Occidental el 18 de junio de 1926. Llego a ser director de calidad (con categoría de vicepresidente) en la compañía ITT. En 1979, fundó Philip Crosby Associates (PCA) con sede en Winter Park, Florida, y durante los diez años siguientes la convirtió en una organización con 300 empleados alrededor del mundo y con \$80 millones de dólares en ganancias. P.C.A. enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la primera. GM, Chrysler, Motorola, Xerox, muchos hospitales, y cientos de corporaciones alrededor del mundo vinieron a P.C.A. para entender la Administración de la calidad.

En 1991 se retiró de P.C.A. y fundó Career IV, Inc., compañía que proporciona conferencias y seminarios dirigidos a ayudar al desarrollo de los actuales y futuros ejecutivos. En 1997 compró los activos de P.C.A. y estableció Philip Crosby Associates II, Inc.

Philip Crosby vivió en Winter Park, Florida, con su esposa Peggy. Pasaba los veranos en su otra casa en Highlands, Carolina del Norte. A principios de 1998 publicó su libro "Quality and Me" (su autobiografía) y posteriormente "The Reliable Organization" a finales de 1999. Philip Crosby falleció en agosto del 2001.

Crosby afirma que la calidad está basada en 4 principios absolutos:

- Calidad es cumplir los requisitos.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio de incumplimiento.

Derivado de esta clasificación, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (Crosby 1979).

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir donde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.
4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto vista económico tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.⁹
9. Realizar un día de “cero defectos” que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a calidad.
10. Alertar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismas y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice de libre de errores y eliminar sus causas.
12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento continuo de la calidad.
13. Crear consejos de calidad compuestos por el personal de staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar acciones requeridas para mejorar la calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

⁹ Cantú Delgado, Humberto (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill

JOSEPH M. JURAN: Nace en Rumania en 1904. Emigro a Estados Unidos, cuando él tenía solo 8 años de edad. Estudió ingeniería eléctrica y leyes. Trabajó para la Western Electric Co t fue profesor en New York University. A mediados de los años cincuenta, enseñó en Japón conceptos de administración por calidad, contribuyendo también éxito japonés en calidad. Ha publicado una gran cantidad de material relacionado al tema de calidad. El enfoque de Juran sobre administración por calidad se basa en lo que él denomina la Trilogía de Juran®, publicada en 1986 aceptada globalmente como la base para la gestión de la calidad. Después de casi 50 años de investigación, su trilogía definía tres procesos que toda organización debe seguir para la mejora: planificación de la calidad, control de la calidad, y mejora de la calidad.

Juran recomienda seguir las siguientes estrategias utilizadas por Japón para ser líder en calidad a nivel mundial.

1. Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
2. Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración por calidad.
3. El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario.
4. La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los ciclos de calidad.
5. Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.¹⁰

7.2.SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

“Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistémica y visible. El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas. Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión”¹¹

Se toma esta definición de sistema de gestión de la calidad para entender como trabaja el sistema, como un conjunto de elementos que trabajaban conjuntamente

¹⁰ Cantú Delgado, Humberto (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill

¹¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. ISO 9001:2000 Pagina 6. El Instituto, 2008

entre si. Este sistema actúa de acuerdo con los elementos que lo conforman tales como: manuales de calidad, control de documentos y registros, instructivos, registro de calidad, caracterizaciones de procesos, análisis de datos, medición y seguimiento, políticas de calidad.

Todos estos elementos deben estar consignados y descritos para entender de una manera clara y objetiva los conceptos tales como:

Manual de Calidad: Documento en el cual se incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de los procedimientos documentados establecidos.

Control: Se puede definir como los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. El control se debe ejercer en todos los procesos y documentos de la organización, este hace parte del proceso administrativo.

El control también lo podemos como medio para comprobar, regular y ejercer las políticas y las directrices dentro de la organización.

Política de Calidad: Esta se utiliza como un medio para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño, esta debe ser coherente con las otras políticas y estrategias de la organización.

Planificación de la Calidad: La planificación debe enfocarse en la definición de los procesos necesarios para cumplir eficaz y eficientemente los objetivos de la calidad y los requisitos de la organización que sean coherentes con la estrategia de la organización.

Objetivos de la Calidad: Los objetivos de Calidad se deben establecer en los niveles y funciones pertinentes dentro de la organización, estos deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

7.2.1 Principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

Los principios del Sistema de Gestión de la Calidad se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales.

Se han identificado los siguientes principios de gestión de la calidad, que pueden ser utilizados por la alta dirección, con el fin de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño:

- a) **Enfoque hacia el cliente:** la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los

clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.

- b) Liderazgo: desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección decida entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.
- c) Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas: es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, el cual permite el logro de los objetivos de la entidad.
- d) Enfoque basado en procesos: en las entidades existe una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque del sistema para la gestión: el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.
- g) Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones: en todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios: las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
- i) Coordinación, cooperación y articulación: el trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.

- j) **Transparencia:** la gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social.

7.2.2 Compatibilidad con otros sistemas de gestión, de control, normas y políticas.

Compatibilidad con el Sistema de Control Interno y de Desarrollo Administrativo.

En el caso específico de la administración pública colombiana se encuentran principalmente, tres herramientas que orientan el desarrollo de la gestión pública de las entidades estatales: el Sistema de Control Interno, el Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de la Calidad, del cual se ocupa específicamente esta norma.

Tanto los Sistemas de Gestión como los de Control Interno son herramientas que tienen como propósito central contribuir al fortalecimiento de la acción de las diversas organizaciones que los implementen. Por lo general, estos Sistemas se soportan en elementos comunes los cuales deberían ser identificados en etapas tempranas de la implementación, a fin de evitar que se dupliquen esfuerzos.

Los tres Sistemas permiten fortalecer los procesos y optimizar los recursos dentro del contexto de las entidades del Estado. Por lo anterior, la planeación y formulación articulada debe ser coherente con el uso de herramientas para evitar la duplicidad de acciones para el logro de los objetivos comunes.

Al articular estas herramientas, se fortalece la capacidad administrativa, el desempeño institucional, y la gestión de los principales recursos de la entidad: humanos, materiales y financieros.

El Sistema de Desarrollo Administrativo centra su propósito en la planeación de la gestión estatal del orden nacional; el Sistema de Control Interno se orienta a la configuración de estructuras de control de la gestión; y el Sistema de Gestión de la Calidad se enfoca a la administración y definición de acciones para mejorar el desempeño de las entidades.

Así mismo, es necesario resaltar que la articulación entre estos tres sistemas está caracterizada por la adopción de un modelo basado en la gestión por procesos y la mejora continua de los mismos mediante la aplicación del ciclo PHVA.

Es importante precisar que el cumplimiento de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública no implica la implementación total del Modelo Estándar de Control Interno y/o del Sistema de Desarrollo Administrativo, no obstante aporta a su cumplimiento.

7.2. MARCO LEGAL

El marco legal establece la normatividad mediante la cual se rigen y se basan las Empresas Municipales de Cali (EMCALI), para tomar las decisiones de tipo legal y vigente.

7.2..1 CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA DE 1991

ARTÍCULO 334: En este artículo se encuentra estipulado el papel del Estado como ente regulador de la economía del país y la capacidad que le otorga la ley para intervenir en la explotación de los recursos naturales, uso del suelo, producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, así como en los Servicios Públicos y Privados; todo lo anterior con el fin de racionalizar la economía y de esta manera garantizar el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los habitantes.

ARTÍCULO 365: Este estipula como los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del estado y por ello es su deber asegurar la prestación eficiente a todos los colombianos. Así mismo establece como los servicios públicos pueden ser prestados por el estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En cualquiera de los casos, el estado debe mantener el control, regulación y vigilancia de estos servicios.

ARTÍCULO 366: El objetivo fundamental del Estado Colombiano es el bienestar general de la población, debe brindar solución oportuna a las necesidades básicas insatisfechas tales como: salud, educación, saneamiento ambiental y agua potable. Para cumplir con lo descrito anteriormente, en este artículo se destaca como el Estado debe incluir como prioridad en los planes de presupuesto el gasto público social.

ARTÍCULO 367: Describe como la ley fijará las competencias y responsabilidades a la prestación de los servicios públicos domiciliarios, su cobertura, calidad y financiación, y el régimen tarifario que tendrá en cuenta; además de los criterios de costos, solidaridad y redistribución de ingresos. La ley también determinará las entidades competentes para determinar las tarifas y de qué manera los departamentos cumplirán funciones de apoyo y coordinación.

ARTÍCULO 368: Aquí se describe como La Nación, los departamentos, los distritos, los municipios y las entidades descentralizadas podrán conceder subsidios, en sus respectivos presupuestos, para que las personas de menores

ingresos puedan pagar las tarifas de los servicios públicos domiciliarios que cubran sus necesidades básicas.

ARTÍCULO 369: La ley determinará los deberes y derechos de los usuarios, el régimen de su protección y sus formas de participación en la gestión y fiscalización de las empresas estatales que presten el servicio. Igualmente definirá la participación de los municipios o de sus representantes, en las entidades y empresas que les presten servicios públicos domiciliarios.

ARTÍCULO 370: En este artículo se evidencia como corresponde al Presidente de la República señalar, con sujeción a la ley, las políticas generales de administración y control de eficiencia de los servicios públicos domiciliarios y ejercer por medio de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, el control, la inspección y vigilancia de las entidades que los presten.

ARTÍCULO 152. DERECHO DE PETICIÓN Y DE RECURSO

(Concordancia con el art. 42 DEC. 1842/91) Es de la esencia del contrato de servicios públicos que el suscriptor o usuario pueda presentar a la empresa peticiones, quejas y recursos relativos al contrato de servicios públicos. Las normas sobre presentación, trámite y decisión de recursos se interpretarán y aplicarán teniendo en cuenta las costumbres de las empresas comerciales en el trato con su clientela, de modo que, en cuanto la ley no disponga otra cosa, se proceda a tales costumbres.

Las normas sobre presentación, trámite y decisión de recursos se interpretarán y aplicarán teniendo en cuenta las costumbres de las empresas comerciales en el trato con su clientela, de modo que, en cuanto la ley no disponga otra cosa, se proceda a tales costumbres.¹²

7.2..2 LEYES

Ley 142 de 1994. Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

En el cual se toma el derecho de petición como derecho fundamental tanto para personas naturales como para personas jurídicas, mecanismo de participación ciudadana y de control administrativo, la violación de este derecho constituye conducta sancionable y aplicación de presunciones legales. Las comisiones reguladoras son la Súper Intendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) y la Súper Intendencia de Industria y Comercio (SIC).

¹² Tomado del documento “Constitución Política de Colombia de 1991”. Artículo 334-370

La creación legal de ley 142 de 1994 se realizó para todas las empresas de prestación de Servicios Públicos Domiciliarios.

De conformidad con lo establecido en el artículo 142 de la propia ley, ella es una ley ordinaria que manda al estado a intervenir en los servicios públicos y por lo tanto se inscribe dentro de las prescripciones contenidas en los artículos 334 y 370 de la Constitución Política. No se trata propiamente ni de una ley de facultades, ni de autorizaciones y mucho menos de una ley de cuadro. Se trata de una ley mandataria que ordena la intervención del estado en los servicios públicos, en manos del Presidente de la República, utilizando los instrumentos a que hace referencia el artículo 3 de la propia ley, en especial la regulación, la vigilancia y el control de las empresas y de los servicios que ellas prestan.

La ley 142 tiene cinco ámbitos de aplicación diferentes:

1. Los servicios públicos domiciliarios en sentido objetivo
2. Las actividades que realizan los prestadores de servicios
3. Las actividades complementarias de los servicios
4. Otros servicios que sin ser domiciliarios explícitamente la ley así lo determina.
5. Las empresas industriales y comerciales del Estado y a las Sociedades de economía mixta en las circunstancias previstas en el inciso cuarto del artículo 84 de ley de 489.

Artículo 1: Ámbito de aplicación de la Ley.

Esta ley se aplica a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible. A las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos de que trata el artículo 15 de la presente ley, ya las actividades complementarias definidas en el capítulo II del presente título y a los otros servicios previstos en normas especiales de esta ley.¹³

Artículo 114. Presentaciones personales. No será necesaria la presentación personal del interesado para hacer las peticiones o interponer los recursos, ni para su trámite.

Artículo 152. Derecho de Petición y de Recurso. (Concordancia con el art. 42 DEC. 1842/91) Es de la esencia del contrato de servicios públicos que el suscriptor o usuario pueda presentar a la empresa peticiones, quejas y recursos relativos al contrato de servicios públicos. Las normas sobre presentación, trámite y decisión de recursos se interpretarán y aplicarán teniendo en cuenta las

¹³ ATEHORTUA RIOS. Carlos Alberto, "Régimen legal de los servicios públicos domiciliarios" En: Colombia 1998.

costumbres de las empresas comerciales en el trato con su clientela, de modo que, en cuanto la ley no disponga otra cosa, se proceda a tales costumbres.

Las normas sobre presentación, trámite y decisión de recursos se interpretarán y aplicarán teniendo en cuenta las costumbres de las empresas comerciales en el trato con su clientela, de modo que, en cuanto la ley no disponga otra cosa, se proceda a tales costumbres.

Artículo 153. De la oficina de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR). Todas las personas prestadoras de servicios públicos domiciliarios constituirán una "Oficina de Peticiones Quejas y Reclamos (PQR)", la cual tiene la obligación de recibir, atender, tramitar y responder las solicitudes, verbales o escritas que presenten los usuarios, los suscriptores o los suscriptores potenciales en relación con el servicio o los servicios que presta dicha empresa.

Artículo 155. Del pago y de los Recursos. Ninguna empresa de servicios públicos podrá exigir la cancelación de la factura como requisito para atender un recurso relacionado con ésta. Salvo en los casos de suspensión en interés del servicio, o cuando ésta pueda hacerse sin que sea falla del servicio, tampoco podrá suspender, terminar o cortar el servicio, hasta tanto haya notificado al suscriptor o usuario la decisión sobre los recursos procedentes que hubiesen sido interpuestos en forma oportuna (...).

Artículo 156. De las causales y trámite de los Recursos. Los recursos pueden interponerse por violación de la ley o de las condiciones uniformes del contrato. En las condiciones uniformes de los contratos se indicará el trámite que debe darse a los recursos, y los funcionarios que deben resolverlos.

Artículo 157. De la asesoría al suscriptor o usuario en el recurso. Las personerías municipales deberán asesorar a los suscriptores o usuarios que deseen presentar recursos, cuando lo soliciten personalmente.

Ley 143 de 1994: Por la cual se establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución, y comercialización de electricidad en el territorio nacional, se concede unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones en materia energética.

Ley 689 de 2001: Por la cual se modifica parcialmente la Ley 142 de 1994.

Artículo 20. De la Notificación de la decisión sobre Peticiones y Reclamos. La notificación de la decisión sobre un recurso o una petición se efectuará en la forma prevista por el Código Contencioso Administrativo. El recurso de apelación sólo se puede interponer como subsidiario del de reposición ante el Gerente o el Representante Legal de la Empresa, quien deberá en tal caso remitir el expediente a la Súper Intendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).

ARTÍCULO 19- CREACIÓN, NATURALEZA Y OBJETO DE LA COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. La Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT) de que trata la Ley 142 de 1994, se denominará Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), Unidad Administrativa Especial, con independencia administrativa, técnica y patrimonial, sin personería jurídica adscrita al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

La Comisión de Regulación de Comunicaciones es el órgano encargado de promover la competencia, evitar el abuso de posición dominante y regular los mercados de las redes y los servicios de comunicaciones; con el fin que la prestación de los servicios sea económicamente eficiente, y refleje altos niveles de calidad.

Para estos efectos la Comisión de Regulación de Comunicaciones adoptará una regulación que incentive la construcción de un mercado competitivo que desarrolle los principios orientadores de la presente Ley.

ARTÍCULO 20.- COMPOSICIÓN DE LA COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. Para el cumplimiento de sus funciones, la Comisión de Regulación de Comunicaciones tendrá la siguiente composición:

El Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) quien la presidirá, el Director del Departamento Nacional de Planeación o el Subdirector como su delegado, y tres (3) comisionados de dedicación exclusiva, para períodos de tres (3) años, no sujetos a las disposiciones que regulan la carrera administrativa. Los comisionados serán designados por el Presidente de la República los cuales podrán ser: abogados, ingenieros electrónicos o de telecomunicaciones o economistas. En todo caso, al menos un comisionado deberá ser ingeniero.

Los comisionados deben ser ciudadanos colombianos mayores de 30 años, con título de pregrado y maestría o doctorado afines, y con experiencia mínima relacionada de ocho (8) años en el ejercicio profesional.

Uno de los comisionados, en forma rotatoria, ejercerá las funciones de Director Ejecutivo de acuerdo con el reglamento interno.

Parágrafo 1º. La Comisión no podrá sesionar sin la presencia del Ministro Comunicaciones.

Parágrafo 2º. La CRC contará adicionalmente con una Coordinación Ejecutiva. La Dirección Ejecutiva y la Coordinación Ejecutiva, cumplirán sus funciones con el apoyo de grupos internos de trabajo, definidos en su reglamento interno.

Parágrafo 3°. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones procederá a revisar y a adoptar la estructura y la planta de personal de la Comisión de Regulación de Comunicaciones.

7.3 DECRETOS

DECRETO 990 DE 2002.

Por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

7.4 RESOLUCIONES

RESOLUCION No. GG-00220 DE 2 de Abril de 2009.

Resolución No. GG-00220 de 2 de Abril de 2009. Para los trámites que se deben dar en la recepción, gestión y trámite de los PQR y cierre de los reclamos solicitados por los usuarios.

7.5 CONTRATOS

Contrato de Condiciones uniformes de Acueducto y alcantarillado

Cláusula Décima Quinta. Peticiones, quejas, reclamaciones y recursos. Numerales del 1 al 10. El suscriptor o usuario tiene derecho a presentar peticiones, reclamos, quejas y recursos. Los recursos se presentarán, tramitarán y decidirán de conformidad con lo previsto en el Código Contencioso Administrativo y cuando no exista norma en dicho Código o en la Ley de los Servicios Públicos domiciliarios, se tendrán en cuenta las costumbres de las empresas comerciales en el trato con su clientela (...).

Contrato de Condiciones uniformes de Energía

Cláusula Vigésima. Peticiones, quejas, reclamaciones y recursos. Numerales del 1 al 8. Es de esencia de este contrato que el usuario pueda presentar ante EMCALI EICE ESP peticiones, quejas y recursos relativos al contrato de servicios públicos. Los recursos podrán interponerse por violación de la Ley o de las condiciones uniformes del contrato (...).

Parágrafo primero: la Oficina de Peticiones, quejas y recursos, constituida por EMCALI. EICE. ESP en cumplimiento del mandato legal, tiene la obligación de recibir, atender, tramitar y responder las peticiones o reclamos, verbales o escritos, y los recursos que presenten los usuarios (...).

Parágrafo Tercero: la Notificación de la decisión sobre un recurso o una petición se efectuará según lo previsto en el código contencioso Administrativo.

Contrato de Condiciones Uniformes de Telefonía

Cláusula Cuadragésima sexta. Peticiones, quejas y recursos. El suscriptor o el usuario tienen derecho a presentar, sin ninguna formalidad especial, peticiones, quejas y/o recursos a la empresa, informando el nombre, la clase del servicio, la ubicación del inmueble y el respectivo estrato socio económico.

Cláusula Cuadragésima séptima. Procedimiento para la presentación de peticiones y/o quejas. Las peticiones y las quejas podrán presentarse verbalmente o por escrito. Si fueren verbales, la empresa las podrá resolver de esta misma forma (...).

Cláusula Cuadragésima octava. Procedimiento para los Recursos. Los recursos se regirán por las siguientes reglas: 1. Contra los actos administrativos de la empresa que nieguen la prestación del servicio y contra los que decidan la suspensión, terminación, corte, e imposición de multas, proceden los recursos de reposición y en subsidio el de apelación en lo casos expresamente consagrados en la ley (...).

Cláusula Cuadragésima novena. Recurso de Apelación. El recurso de apelación se presenta en la empresa pero sólo puede interponerse como subsidiario del recurso de reposición y lo decidirá la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Cláusula Quintagésima. Término para responder las Peticiones, las Quejas y los Recursos. Para responder las peticiones, las quejas y los recursos la empresa tiene un término de quince (15) días hábiles contados a partir de la fecha de su presentación.¹⁴

7.6 NORMAS RELACIONADAS CON TEMAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS.

Resoluciones de las Comisiones de Regulación, así:

- Comisión de Regulación de Energía y Gas, CREG.
- Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, CRA.
- Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, CRT.

¹⁴ Tomado del documento denominado “ Contrato de Condiciones Uniformes de Energía, Acueducto, Alcantarillado y Telefonía de Empresas Municipales de Cali (EMCALI)” Páginas 5-50.

Código Contencioso Administrativo, Decreto 01 de 1984:

Artículo 5: Peticiones escritas y verbales. Toda persona podrá hacer peticiones respetuosas a las autoridades, verbalmente o por escrito, a través de cualquier medio.

Artículo 6: Término para resolver. Las peticiones se resolverán o contestarán dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha de su recibo.

Artículo 7: Desatención de las peticiones. La falta de atención a las peticiones de que trata este capítulo. Constituirán causal de mala conducta para el funcionario.

Artículo 11: Peticiones incompletas. Cuando una petición no se acompaña de los documentos o informaciones necesarias, en el acto de recibo se le indicarán al peticionario los que falten.

Artículo 29: Formación y examen de expedientes. Cuando hubiere documentos relacionados con una misma actuación o con actuaciones que tengan el mismo efecto, se hará con todos un solo expediente al cual se acumularán.

Artículo 34: Pruebas. Durante la actuación administrativa se podrán pedir y decretar pruebas y allegar informaciones.

Artículo 44: Deber y forma de notificación personal. Las demás decisiones que pongan término a una actuación administrativa se notificarán personalmente al interesado, o a su representante o apoderado (...).

Artículo 45: Notificación por edicto. Si no se pudiere hacer la notificación personal al cabo de cinco (5) días del envío de la citación, se fijará edicto en lugar público del respectivo despacho (...).

Artículo 50: Recursos en la vía gubernativa. Por regla general, contra los actos que pongan fin a las actuaciones administrativas procederán los siguientes recursos: (...).

Artículo 58: Término. Cuando sea del caso practicar pruebas, se señalará para ello un término no mayor de treinta (30) días, ni menor de diez (10) (...).¹⁵

Otra actividad fundamental inmersa en el proceso es Investigación y solicitud de pruebas para respuesta a PQR's verbales, escritos, telefónicos y virtuales, ya que mediante estas se permite conocer y evaluar la calidad del servicio y el grado de

¹⁵ Tomado del documento "Código Contencioso Administrativo" Decreto 01 de 1984, Colombia.

satisfacción del cliente. Todas las respuestas generadas por el departamento deben estar regidas según normas de orden técnico y legal.

Se debe dar pronto envío dentro del término establecido por la ley de citaciones por correo certificado, de igual forma notificación personal o por edicto de las respuestas dadas a los Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR)

Como soporte se debe enviar copias de expedientes a la Superintendencia de Servicios Públicos, atención a los requerimientos de información por parte de los entes de vigilancia y control tanto externos como internos.

Desde la perspectiva jurídica es de vital importancia la oportuna respuesta de las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR)´s ya que en la ley 142 y en el contrato de condiciones uniformes se establece que se debe contestar dentro de 15 días hábiles, si no responde dentro de los términos establecidos se generan sanciones y por consiguiente detrimento patrimonial para la empresa. Por este motivo también se generan sanciones de tipo económico y se debe conceder lo que estaba solicitando el usuario dentro del marco legal.

Cuando se requiera la práctica de pruebas, se señalará para ello un término no mayor de treinta (30) días, ni menor de diez (10). Los términos inferiores a treinta (30) días podrán prorrogarse por una sola vez, sin que con la prórroga el término exceda de treinta (30) días. Las áreas operativas de las Unidades de Negocio o las áreas involucradas en el trámite de una Petición, Queja o Reclamo (PQR), tendrán un tiempo máximo de cinco (5) días hábiles a partir de la recepción de la solicitud de pruebas o de investigación por parte de la oficina de PQR, en la respuesta generada por estas áreas deben informar si requieren o no de la ampliación de términos, la cual solamente puede ser comunicada al cliente por la oficina de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).

Los Recursos contra los actos de suspensión, terminación y corte no son procedentes, si con ellos se pretende discutir un acto de facturación que no fue objeto de recurso oportuno.

El Recurso de Apelación sólo se puede interponer como subsidiario de reposición ante el inmediato superior administrativo del funcionario que emitió el primer acto administrativo. Para su trámite se deberá remitir el expediente a la Superintendencia respectiva.

Los Recursos se pueden interponer contra los actos que pongan fin a las actuaciones administrativas.

Los trámites que presente el solicitante por escrito, deben contener, por lo menos (Código Contencioso Administrativo, capítulo II, artículo 5 Peticiones escritas y verbales):

- La designación de la autoridad a la que se dirigen.
- Los nombres y apellidos completos del solicitante y de su representante o apoderado, si es el del caso, con indicación del documento de identidad y de la dirección.
- El objeto de la petición.
- Las razones en que se apoya.
- La relación de documentos que se acompañan
- La firma del peticionario, cuando fuere el caso.

Sobre el agotamiento de la vía gubernativa (Código Contencioso Administrativo, artículo 50 y s.s., Recursos en la vía gubernativa): Por regla general, contra los actos que pongan fin a las actuaciones administrativas procederán los siguientes recursos:

- El de reposición, ante el mismo funcionario que tomó la decisión, para que la aclare, modifique o revoque.
- El de apelación, ante el inmediato superior administrativo, con el mismo propósito (...).
- El de queja cuando se rechace el de apelación.

Responsabilidad y autoridad

La responsabilidad y autoridad sobre la implementación, aprobación de cambios, actualización y correcta aplicación del procedimiento está bajo el jefe del Departamento PQR.¹⁶

¹⁶ Tomado del documento denominado “Atender peticiones, quejas, y recursos relativos al contrato de condiciones uniformes (2009), EMCALI, Colombia.

8. DIAGNOSTICO

Definido como “ el proceso de conocer el funcionamiento actual del sistema. Consiste en conseguir información pertinente sobre las operaciones actuales analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aporta un conocimiento sistematico de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera.”¹⁷

Según Dario Rodriguez el diagnostico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir permitir que otro observador pueda ser testigo en su ámbito de experiencia del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto deberán deducirse a partir de ella otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador.¹⁸

Lo que se pretende con el diagnóstico es mostrar cómo está estructurada la entidad, quienes forma parte de la misma, pero específicamente se describirán los procesos y procedimientos del Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) de Empresas Municipales de Cali (EMCALI), como también las funciones desempeñadas por las personas involucradas en el proceso de Gestionar Clientes.

Primera se encontrará encontrara el organigrama general de la empresa, donde se determinan las diferentes Gerencias Funcionales de las Empresas Municipales de Cali (EMCALI), empezando por la Gerencia General que es la alta dirección de la empresa, de ahí tiene a su cargo: La Gerencia Unidad Estratégica de Negocios de Acueducto y Alcantarillado, Gerencia Estratégica de Negocios de Telecomunicaciones y la Gerencia Unidad Estratégica de Negocios de Energía. De la Gerencia Unidad Estratégica de Negocios de Telecomunicaciones depende: Gerencia de Área Gestión Humana y Administrativa, Gerencia de Área Financiera, Gerencia de Área Tecnología de la Información, Gerencia de Área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente.

El organigrama de la Gerencia de Área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente del cual depende el Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) está constituido de la siguiente así: Gerencia de Área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente, Dirección de Operaciones Comerciales, Departamento de Facturación,

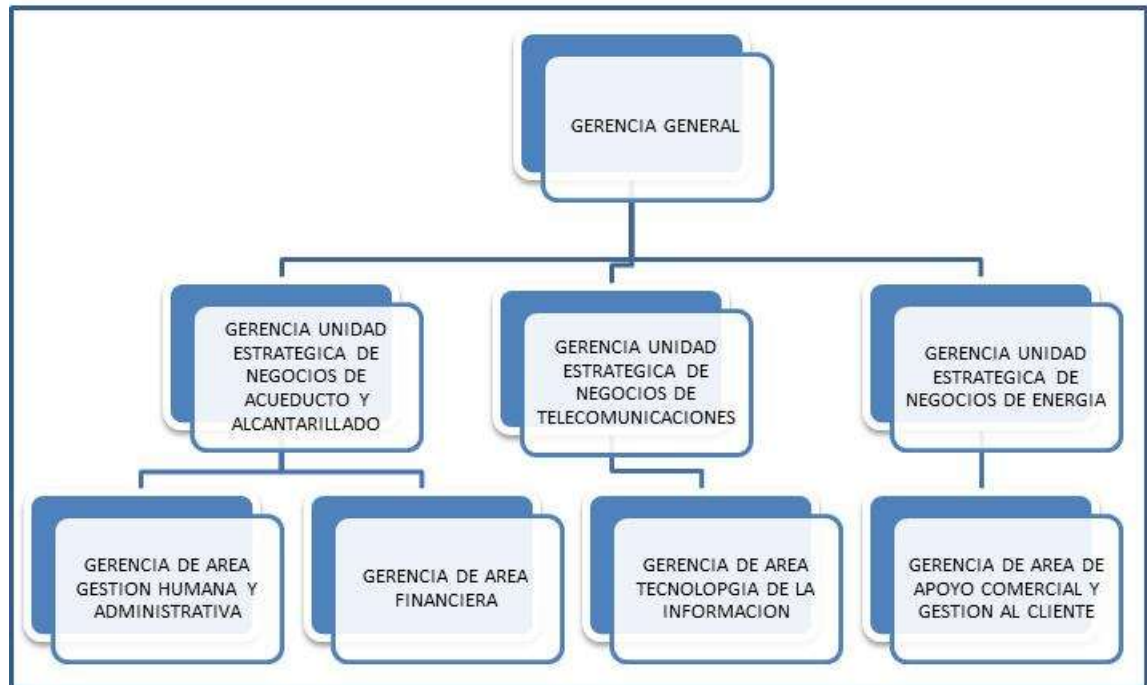
¹⁷ Cummings G. Thomas.; Worley G. Chistopher. (2007) Desarrollo organizacional y cambio. Editorial Cenguage S.A. Mexico.

¹⁸ Rodriguez, Dario (1999). Diagnostico Organizacional. Editorial Alfaomega. Mexico.

Departamento de Cartera, Departamento de Cobro Coactivo, Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), y Departamento de Atención al Cliente.

8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI (EMCALI) ESP.

Figura 2: Estructura Organizacional Empresas Municipales de Cali (EMCALI) ESP. Organigrama General.



Fuente: Archivo Historico EMCALI, edificio CAM, piso 5.

La anterior es una estructura vertical, la cual maneja niveles jerárquicos cada dependencia es responsabilidad de la Gerencia General y así mismo las diferentes Gerencias tiene a su cargo otras unidades.

Las Empresas Municipales de Cali (EMCALI), funcionan en el ámbito local, todo el manejo está concentrado en el Centro de Administrativo Municipal (CAM), Torre de EMCALI a excepción de la Gerencia de Acueducto y Alcantarillado, Gerencia de Energía y la Gerencia de Telecomunicaciones, las anteriores están ubicadas en distintas partes de la ciudad de Cali, por ello no significa que se desentiendan del manejo general que le da la Gerencia.

Todas las decisiones estratégicas provienen de la Alta Gerencia, planes de acción y lineamientos estratégicos los cuales les dan las directrices a los demás

departamentos para que estos desarrollen sus respectivos planes de acción y rindan informe de su gestión en los comités con la alta gerencia. De esta se desprenden todas las decisiones

A continuación se presentan la descripción de cada una de las áreas que conforman a las Empresas Municipales de Cali (EMCALI) ESP.

GERENCIA GENERAL: Como su nombre lo indica, es la Gerencia la encargada de velar con el cumplimiento de objetivos estratégicos de la entidad, se responsabiliza frente a el Gobierno Nacional del buen desempeño y cumplimiento de las políticas y objetivos de la misma, también es la encargada de la toma de decisiones a nivel estratégico y corporativo, una de ella es conformar el equipo del Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), para que este dé respuesta a tiempo y de fondo a las no conformidades de los usuarios.

GERENCIA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO: Se encarga de velar por la Calidad del servicio teniendo como responsabilidad social el bienestar de los usuarios, para ello cuenta con un gran portafolio de servicios que hace que su labor sea muy eficiente.

GERENCIA UNIDAD ESTRATEGICA NEGOCIOS DE TELECOMUNICACIONES: Esta área permite que medio de la telefonía básica, establecer comunicación entre dos puntos de geografía local, nacional e internacional, actualmente EMCALI cuenta con una moderna implementación de interconexión pública, totalmente digitalizada, con redes de acceso en cobre y fibra optima. Para el mes de octubre se está esperando para abrir la subasta del 49% del componente de telecomunicaciones, entre los principales oferentes en el proceso de venta se encuentra Telmex y Telefónica.

GERENCIA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS DE ENERGIA: La responsabilidad de esta área es la de brindar un buen servicio a la comunidad, implementando una adecuado infraestructura en toda la ciudad para permitir que el servicio eléctrico llegue a todas partes de la región y fuera de ella.

GERENCIA AREA DE GESTION HUMANA Y ADMINISTRATIVA: Este departamento vela por el debido uso de los recursos de la empresa y su contratación, autoriza los gastos para el parque automotor, se encarga de la información de cada una de las gerencias.

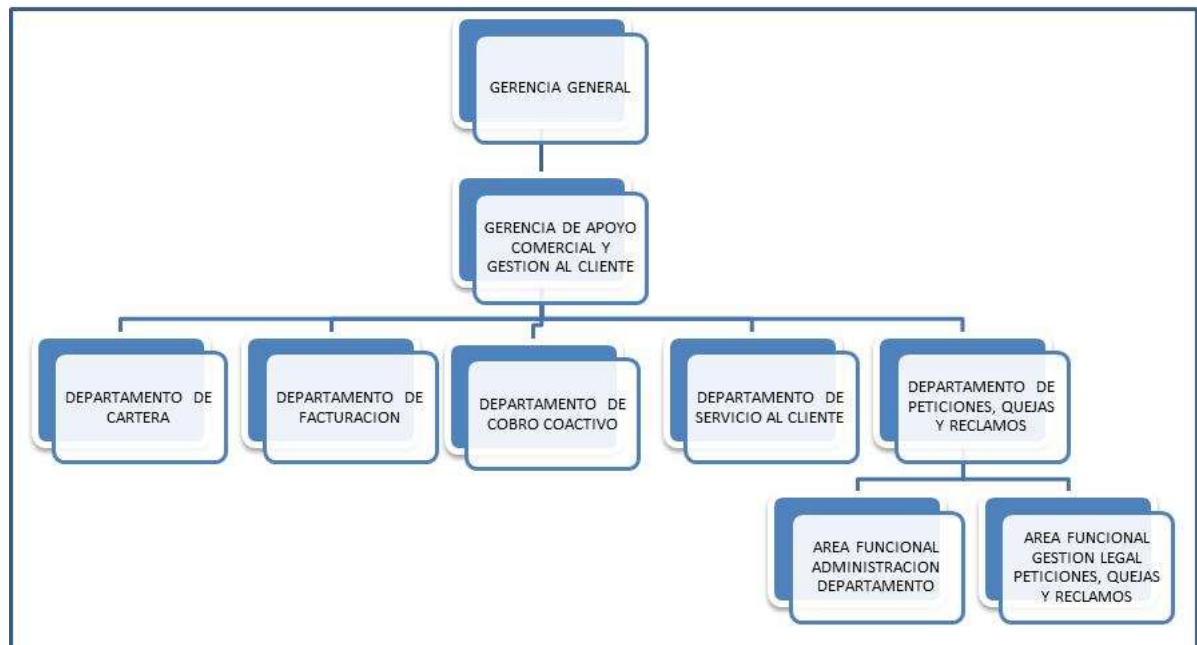
GERENCIA DE AREA FINANCIERA: Maneja los recursos monetarios de la empresa tanto los ingresos por toda clase de conceptos, como los pagos que debe de realizar a terceros, su funcionamiento debe ser de implacable y transparente ya que de ello depende la liquidez de la empresa.

GERENCIA DE AREA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION: La responsabilidad de este departamento consiste en brindar apoyo y soporte a cada una de las dependencias en lo que respecta a los equipos y la plataforma tecnológica en la que apoya todas las actividades e información que actualmente la empresa maneja.

GERENCIA AREA DE APOYO COMERCIAL Y GESTION AL CLIENTE: Es la área encargada de la buena imagen de la empresa, es la que busca clientes potenciales para la prestación de servicios públicos, busca medios masivos de información para pautar y llegar a la comunidad, de igual manera es la encargada de la atención y gestión de Quejas y Reclamos de los usuarios.¹⁹

8.2 ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DE AREA DE APOYO COMERCIAL Y GESTIÓN AL CLIENTE DE EMCALI ESP.

Figura 3: Estructura de la gerencia de área de apoyo comercial y gestión al cliente de EMCALI ESP. Organigrama departamento.



Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

¹⁹ Tomado del documento denominado “Estructura Organizacional de EMCALI” Centro Administrativo Municipal (CAM), Torre Empresas Municipales de Cali (EMCALI).

La anterior es la estructura de la Gerencia de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente, dentro de la cual está inmerso el Departamento de Peticiones, Quejas y Recursos, es dentro de este Departamento donde se direccionan y tramitan las PQR's dirigidas a EMCALI EICE ESP.

De Gerencia de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente dependen los siguientes Departamentos: Departamento de Facturación, Departamento de Cartera, Departamento de Cobro Coactivo, Departamento de Servicio al Cliente y le delega al Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos todo lo relacionado con derechos de petición, tutelas, quejas, recursos de reposición, y lo concerniente a responder todas las solicitudes de los usuarios.

Para desarrollar este trabajo se tomara el Departamento de Peticiones, Quejas y Recursos el cual conformado por el Área Funcional Administración del Departamento y el Área Funcional Gestión Legal, Peticiones, Quejas y Recursos.

8.3 POLITICAS Y NORMAS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE PETICIONES, QUEJAS Y RECURSOS DE EMCALI EICE ESP.

8.3.1. Políticas

Una política es “una guía general para una acción. Es el establecimiento de los principios. Una política difiere de un procedimiento, el cual detalla cómo debe lograrse una actividad dada. Entonces. Una política de calidad puede establecer que deben medirse los costos de calidad; el procedimiento correspondiente describirá de qué manera deben medirse.”²⁰

También se definen como la “orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización”²¹

A continuación se presentan las políticas existentes dentro del Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) de Empresas Municipales de Cali (EMCALI).

- Reducir los tiempos en los diferentes canales de atención al cliente, virtuales y presenciales.

²⁰ Juran, Joseph y Gryna, FNM (1990). Análisis y planeación de la calidad: Del desarrollo del producto al uso. Editorial MC Graw Hill.

²¹ Tomado del ensayo denominado “ Política de las empresas” disponible desde internet: <http://clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Politica-En-Las-Empresas/465350.html>.

- Mejorar las instalaciones en las cuales se presta atención presencial a los clientes y comunidad en general.
- Procurar que todos los procesos estén debidamente documentados, y cuenten con los indicadores que permitan medir su aporte.
- Continuar con la implementación del sistema de gestión de calidad al interior del Departamento.
- Emitir respuestas congruentes y de fondo anexando en cada caso las pruebas sobrevivientes para soportar ante la súper intendencia de servicios públicos domiciliarios y la superintendencia de industria y comercio dicha respuesta.

8.3.1.2 Análisis de las políticas.

En cuanto a la reducción de los tiempos el jefe del Departamento mediante una estrategia que se denomina “minga” de trabajo, la cual consiste en grupos de trabajo adicional semanal para dar respuesta a las peticiones, quejas y recursos, ha logrado disminuir los términos en los tiempos de respuesta. Las instalaciones actualmente están siendo remodeladas, ampliándolas y abriendo unas nuevas en diferentes sectores sub urbanos, para la comodidad de los usuarios y la comunidad en general.

Se están desarrollando programas de responsabilidad social para combatir el hurto de servicios y consolidar una cultura de pago oportuno de igual forma para darle un sentido de pertenencia a la comunidad.

La política de los procesos tiene presenta muchas falencias ya que esta no se cumple adecuadamente, porque no se tienen establecidos ni documentados muchos procesos y procedimientos los cuales son muy importantes para la entidad, apenas se están desarrollando con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Mediante campañas publicitarias y ampliando la cobertura de redes se está desarrollando una estrategia de mayor cubrimiento y expansión de banda ancha y penetración en el mercado de nuevos municipios.

Las políticas en general se están cumpliendo, algunas tienen falencias pero gracias a la gestión de los jefes de Departamento y con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma en la Gestión Pública 1000:2004, se pretende mejorar y hacer cumplir estas políticas a cabalidad.

Debilidades: Son se cumplen con las políticas de entidad y esto genera sanciones que representan un elevado costo y decremento en la organización.

Fortalezas: Algunas políticas son fuertes y permiten regular la entidad. Se están llevando a cabo los proyectos que se rigen por la política de responsabilidad social empresarial.

8.3.2. Normas

Los suscriptores actuales, potenciales y los usuarios deben presentar sus peticiones, quejas, reclamos y recursos, en los canales de relacionamiento establecidos por EMCALI EICE E.S.P. Los PQR's escritos deben ser presentados en los Centros de Atención Personalizados (CAP's y CALI's), en virtud de esto, las demás áreas, deben orientar al usuario para que utilice los canales mencionados, en cumplimiento de los artículos 152 y 153 de la Ley 142 de Servicios Públicos Domiciliarios.

En ningún caso, proceden reclamaciones contra facturas que tengan más de CINCO (5) meses de haber sido expedidas por EMCALI EICE ESP. (inciso tercero del artículo 154 de la Ley 142 de 1994). Sin embargo esto no exime el análisis puntual de cada caso.

EMCALI EICE ESP no podrá exigir la cancelación total de la factura como requisito para atender la reclamación o el recurso (artículo 155 de la Ley 142 de 1994); pero el usuario deberá acreditar el pago de las sumas que no son objeto de la reclamación, o del recurso, o del promedio del consumo de los últimos CINCO (5) periodos.

Los actos que decidan las PQR's, se darán a conocer y notificar al interesado en la misma forma como se hayan presentado. Cuando la PQR verbal no se haya respondido de manera inmediata, se le dará respuesta por escrito. Las áreas encargadas de la investigación, deben reportar los hallazgos a la oficina de PQR quien es la responsable de generar la respuesta oficial para el cliente.

EMCALI EICE ESP tiene un término de quince (15) días hábiles, contados a partir de la fecha de su recepción, para responder la PQR (artículo 158 de la Ley 142 de 1994). Pasado este término sin que la entidad no haya resuelto ésta, se entenderá que ha sido resuelta en forma favorable al usuario, salvo que se demuestre que el usuario auspició la demora o se haya requerido la práctica de pruebas.

Cuando se requiera la práctica de pruebas, se señalará para ello un término no mayor de treinta (30) días, ni menor de diez (10). Los términos inferiores a treinta (30) días podrán prorrogarse por una sola vez, sin que con la prórroga el término exceda de treinta (30) días. Las áreas operativas de las Unidades de Negocio o las áreas involucradas en el trámite del PQR, tendrán un tiempo máximo de cinco

(5) días hábiles a partir de la recepción de la solicitud de pruebas o de investigación por parte de la oficina de PQR, en la respuesta generada por estas áreas deben informar si requieren o no de la ampliación de términos, la cual solamente puede ser comunicada al cliente por la oficina de PQR.

Normas relacionadas con temas de servicios públicos domiciliarios.

Resoluciones de las Comisiones de Regulación, así:

- Comisión de Regulación de Energía y Gas, CREG.
- Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, CRA.
- Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, CRT.

Código Contencioso Administrativo, Decreto 01 de 1984:

Artículo 5: Peticiones escritas y verbales. Toda persona podrá hacer peticiones respetuosas a las autoridades, verbalmente o por escrito, a través de cualquier medio.

Artículo 6: Término para resolver. Las peticiones se resolverán o contestarán dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha de su recibo.

Artículo 7: Desatención de las peticiones. La falta de atención a las peticiones de que trata este capítulo. Constituirán causal de mala conducta para el funcionario.

Artículo 11: Peticiones incompletas. Cuando una petición no se acompaña de los documentos o informaciones necesarias, en el acto de recibo se le indicarán al peticionario los que falten.

8.3.2.1 Análisis de las normas.

Los usuarios actualmente están utilizando de forma correcta los centros de atención personalizados, ya que hay es donde radican sus peticiones, quejas y reclamos. Paralelo a esto se está desarrollando una campaña de comunicación para que se utilice la línea 177 de atención al usuario para que por este medio se reporte cualquier daño en el servicio.

En cuanto a los facturas que tengan más de cinco meses de expedidas el funcionario no puede atender reclamaciones ya que no proceden, pero de igual forma le puede dar una explicación al usuario del caso.

Los funcionarios si están cumpliendo con la norma que se refiere a que no hay que tener la totalidad de la factura cancelada para acceder a una reclamación, se debe indicar a el usuario que se puede llegar a un acuerdo de pago o financiación de los últimos consumos de los 5 meses anteriores.

Todas las notificaciones se están cumpliendo enviando al usuario dentro de los tiempos establecidos por la ley, se presentan algunas falencias por parte de los funcionarios ya que por no pedir las pruebas a las áreas operativas a tiempo se vencen los términos de respuesta establecidos por la ley y de esta manera la respuesta falla a favor del usuario así no tenga la razón, pero si la entidad no tiene forma de comprobarlo no se puede hacer nada para contrarrestar dicha respuesta.

Las métricas en tiempos de atención y productividad de los analistas se están llevando a cabo por parte del jefe de Departamento, los cuales no están cumpliendo con los tiempos establecidos y tampoco están rindiendo al máximo en su puesto de trabajo, se está parametrizando los acuerdos de servicio entre las diferentes unidades de negocio de la entidad para una mejor prestación del servicio, si se están dando respuestas de fondo y con afinidad en los criterios, se está capacitando a el personal continuamente, se establecieron comités de Departamento para la solución de las causas raizales lo que permite llegar a la raíz del problema y darle una oportuna y eficaz solución. El departamento de peticiones, quejas y recursos se ha comprometido con trabajo en equipo, excelente calidad en las respuestas y sacando los indicadores para determinar el rendimiento de cada servidor.

En general se presentan mayores falencias en las normas, ya que los algunos servidores no se ven comprometidos con su respectivo cargo y de esta manera no hay una sinergia de trabajo la cual permita de todo el departamento cumpla a cabalidad con los objetivos propuestos.

Para el cumplimiento de las normas y el buen desarrollo de las competencias en el lugar de trabajo, se tienen establecidos unos procedimientos e instructivos mediante los cuales se establece de una manera clara y coherente las instrucciones para desempeñar las actividades del cargo.

Debilidades: Se presentan mayores falencias en las normas, ya que los algunos servidores no se ven comprometidos con su respectivo cargo.

De igual manera no se están pidiendo las pruebas sobrevivientes para cada área operativa de negocio, por lo cual se vencen los términos de respuesta y se genera un silencio administrativo.

Fortalezas: Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad el cual permite desarrollar y documentar los procesos y procedimientos de la entidad. Cumplimiento en las normas del Departamento de peticiones quejas y reclamos.

8.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PETICIONES QUEJAS Y RECURSOS (PQR).

Función: Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el fin común que persiguen dentro de un proceso.

A continuación se especifican los cargos que forman parte del Departamento de Peticiones, Quejas y Recursos como son: Analista, Asistente, Profesional Administrativo I, Abogado.

Tabla 2: Identificación del Cargo No 1: Analista.

CARGO No. 1	NIVEL JERARQUICO	GERENCIA	JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
ANALISTA	Técnico	Gerencia Área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente.	Quien ejerce en ese momento las funciones de JEFE.	Analizar, evaluar, recomendar y realizar actividades, procesos y procedimientos establecidos en se área para lograr los objetivos de la Empresa.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 3: Responsabilidades y Funciones del Analista.

FUNCIONES DEL CARGO
1. Realizar la identificación, diseño e implementación de instrumentos de control para las operaciones y actividades empresariales. 2. Aplicar los programas definidos necesarios para el cumplimiento de las competencias definidas para el área. 3. Desarrollar los procedimientos que permitan cumplir eficientemente las evaluaciones de control que le sean asignadas. 4. Elaborar el mapa de riesgos del área en la cual se encuentre asignado para detectar y analizar los factores de riesgo que inciden en el mismo. 5. Evaluar los estudios e investigaciones que permitan mejorar la prestación de los servicios a cargo de sus dependencias. 6. Analizar la información para documentar las respuestas a los recursos, derechos de petición, tutelas y demás solicitudes que se reciben.²²

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

²² Tomado del documento denominado “ Manual de funciones y competencias laborales para los cargos de la planta de personal de EMCALI, adoptado mediante resolución GG No. 000224 del 2 Abril de 2009.

Tabla 4: Requisitos del Analista

EDUCACION FORMAL	Título de formación técnica profesional en áreas administrativas, Contables, Financieras, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas.
EDUCACION NO FORMAL	Administración en Auditoria y/o control interno. Contabilidad básica, inventarios. Código Único Disciplinario. Normatividad Servicios Públicos Normatividad de Contratación Pública.
EXPERIENCIA	Dos (2) años en funciones relacionadas con el cargo.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Análisis del Cargo No. 1 Analista

De acuerdo a las tareas que desarrolla el analista, las metas se están cumpliendo a cabalidad ya que este se encarga de realizar las tareas asignadas y el proceso en esta parte se está arrojando los mejores resultados. Se están dando unas respuestas congruentes y de fondo y se está soportando los análisis con los pantallazos respectivos. Se está analizando los debidos consumos y realizando el respectivo cobro por promedios.

Los analistas en muchas ocasiones presentan las pruebas sobrevinientes, es decir después de que el derecho de petición ya se ha convertido en silencio y la Superintendencia de Servicios Públicos falla a favor del usuario por no tener estas pruebas, se debe realizar una debida gestión y solicitar a las áreas operativas las pruebas tales como actas de visitas, cortes etc. Antes del plazo establecido para dar una respuesta de fondo al usuario y que la Superintendencia de Servicios Públicos vea el soporte mediante este pueda realizar un completo análisis de la petición, queja o recurso y de tal forma pueda fallar a favor de EMCALI.

Tabla 5 : Identificación del Cargo No. 2: Asistente.

CARGO No. 2	NIVEL JERARQUICO	GERENCIA	JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
ASISTENTE	Técnico	Gerencia Área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente.	Quien ejerce en ese momento las funciones de JEFE.	Procesar la información y apoyar la ejecución de los procesos que demanden responsabilidad y control sobre las operaciones propias del área, con principios de calidad y efectividad.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 6: Responsabilidades y Funciones del Asistente.

FUNCIONES DEL CARGO
1. Apoyar y ejecutar las labores de procesamiento de información que demanden responsabilidad y control sobre las operaciones propias del área. 2. Apoyar la organización, coordinación y desarrollo de los procesos del área que permitan una adecuada atención tanto a clientes internos y externos. 3. Analizar y recomendar acciones que deban tomarse para el cumplimiento de las metas del área, efectuando las solicitudes de conceptos técnicos en los casos en que estos se requieran. 4. Supervisar el recibo y entrega de elementos y equipos requeridos. 5. Mantener actualizado el inventario de la dependencia y el registro de la información. 6. Emitir las comunicaciones del área conforme las instrucciones impartidas.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 7: Requisitos del Asistente

EDUCACION FORMAL	Título de formación técnica profesional en áreas administrativas, Contables, Financieras, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas.
EDUCACION NO FORMAL	Administración en Auditoría y/o control interno. Contabilidad básica, inventarios. Procesos Administrativos. Manejo de Software aplicado al área. Modelo estándar de control interno.
EXPERIENCIA	Dos (2) años en funciones relacionadas con el cargo.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Análisis del Cargo No. 2

Los asistentes son los que realizan labores de apoyo, ya que dentro de sus funciones se encuentra establecido brindar todo la asesoría y ayuda a el jefe de Departamento, los asistentes también se encargan del manejo de las estadísticas, de los indicadores de control y del proceso de Sistema Único de Inventarios, el cual es reportado a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. De igual manera debe apoyar la interventora y los tramites de los perfiles de los servidores públicos del Departamento.

Dentro de este cargo se presenta una debilidad la cual es que los analistas no tiene presentes los procedimientos para el correcto desempeño de la actividad, de igual manera se les recarga de trabajo y no cumplen a tiempo los procesos de Sistema Único de Inventarios los cuales se deben de reportar a la superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios lo cual genera sanciones para la entidad, se requiere un apoyo al personal por medio de los aprendices universitarios.

Tabla 8: Identificación del Cargo No. 3: Profesional Administrativo.

CARGO No. 3	NIVEL JERARQUICO	GERENCIA	JEFE INMEDITO	OBJETIVO DEL CARGO
PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	Profesional	Gerencia Área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente.	Quien ejerce en ese momento las funciones de JEFE.	Planear el diseño e implementación de programas estratégicos que permitan a la empresa alcanzar niveles superiores de calidad y eficiencia encaminados a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 9: Responsabilidades y Funciones del Profesional Administrativo.

FUNCIONES DEL CARGO
1. Coordinar los procesos que le sean asignados de acuerdo con los lineamientos corporativos y la regulación vigente del sector, con el fin de optimizar recursos, mejorar los niveles de calidad y garantizar la continua prestación del servicio. 2. Diseñar, evaluar y dirigir proyectos encaminados a optimizar la gestión, reducir costos y mejorar la calidad y eficiencia de los procesos de acuerdo con las políticas empresariales. 3. Disponer adecuadamente las actividades y los recursos necesarios para su ejecución. 4. Programar, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las actividades relacionadas con procesos administrativos de la empresa. 5. Revisar los procesos a fin de proponer acciones y actividades de acuerdo con los parámetros de calidad y eficiencia requeridos en la ejecución de las actividades realizadas en su área. 6. Presentar los informes oportunamente requeridos, al igual que los informes de gestión y resultados.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 10: Requisitos del Profesional Administrativo

EDUCACION FORMAL	Título de formación profesional en Administración de Empresas, Administración pública, Arquitectura, Derecho, Economía, Finanzas, Estadística, Ingeniería Industrial.
EDUCACION NO FORMAL	Administración de la calidad y la productividad. Administración pública. Gestión y Evaluación de proyectos. Normatividad y Regulación de Servicios Públicos Domiciliarios.
EXPERIENCIA	Tres (3) años en funciones relacionadas con el cargo.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Análisis del Cargo No. 3.

Los Profesionales Administrativos son los encargados de desarrollar el plan de acción del departamento, de igual manera detectan fallas, desarrollar proyectos los cuales van encaminados a optimizar la gestión del Departamento. De igual forma apoyan los comités del Departamento y se encargan de direccionar las áreas para que se cumplan a cabalidad con los objetivos propuestos en el plan de acción.

Los Profesionales Administrativos no están presentando a cabalidad los informes de gestión, no cumplen con los comités de Departamento que se tiene programado, no hay seguimiento adecuado de los planes de acción que arrojan los comités de Departamento.

Este cargo es muy importante ya que es uno de los de mayor jerarquía y se debe concientizar a los funcionarios para que se desempeñe con una alta calidad, también se debe realizar mayor auditoria del cargo en cuanto a los indicadores de gestión, ya que estos son los que miden el rendimiento de cada funcionario y así poder evaluar su nivel de desempeño.

Tabla 11: Identificación del Cargo No. 4: Abogado

CARGO No. 4	NIVEL JERARQUICO	GERENCIA	JEFE INMEDITO	OBJETIVO DEL CARGO
ABOGADO	Profesional	Gerencia General	Quien ejerce en ese momento las funciones de JEFE.	Tramitar los asuntos legales en todos los procesos en que forme parte la empresa y prestar asesoría legal a las diferentes dependencias que lo requieran.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 12: Responsabilidades y Funciones del Abogado.

FUNCIONES DEL CARGO
1. Prestar asistencia jurídica, atendiendo los asuntos que le hayan sido asignados. 2. Ejercer la representación de la empresa en los procesos y/o actuaciones jurídicas. 3. Asistir a la práctica de las diligencias y pruebas judiciales en suplencia de los titulares de la representación judicial de la empresa. 4. Apoyar la recolección, seguimiento y valoración de las pruebas para los procesos y actuaciones judiciales. 5. Garantizar la confidencialidad de la información institucional a la cual tenga acceso en razón de sus funciones públicas. 6. Apoyar la proyección de pliegos de cargos, fallos, tutelas, archivos y demás decisiones de fondo dentro de una actuación jurídica.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 13: Requisitos del Abogado

EDUCACION FORMAL	Título de formación profesional en Derecho, Derecho Ciencias Políticas y Sociales, Derecho y Ciencias Administrativas.
EDUCACION NO FORMAL	Legislación y regulación servicios públicos. Código de ética pública. Actualización en legislación administrativa.
EXPERIENCIA	Dos (2) años en funciones relacionadas con el cargo.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Análisis del Cargo No. 4

Los abogados asumen una función muy importante dentro Departamento de Peticiones, Quejas, Recursos y que estos son los encargados de velar por la parte jurídica, apoyar con las respuestas a los derechos de petición, pliegos de cargos, responder tutelas y recursos de reposición, de igual manera representar a la empresa en cualquier acto jurídico o cuando la entidad o algún funcionario se vea envuelto en situaciones de tipo legal que tenga que ver con la representación de su cargo. Dar cumplimiento a la normatividad vigente.

Los abogados por su parte no están cumpliendo su labor con eficiencia, ya que se están venciendo los términos para contestar los Derechos de Petición y se están generando silencios administrativos. Deben pedir con anterioridad y hacer seguimiento y gestión para que los soportes lleguen a tiempo y poder dar oportuna respuesta con pruebas a los Derechos de Petición interpuestos por el usuario.

La mayor debilidad que presentan los abogados es el vencimiento de los términos de ley, se debe realizar una mejor gestión para que se de respuesta en los tiempos establecidos por la ley.

Tabla 14: Identificación del Cargo No. 5: Aprendiz Universitario.

CARGO No. 5	NIVEL JERARQUICO	GERENCIA	JEFE INMEDITO	OBJETIVO DEL CARGO
APRENDIZ UNIVERSITARIO	Estudiante	Gerencia Área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente.	Quien ejerce en ese momento las funciones de JEFE.	Apoyar para la revisión de los documentos y del sistema de gestión de calidad.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 15: Responsabilidades y Funciones del Aprendiz Universitario.

FUNCIONES DEL CARGO
1. Revisar y analizar que los documentos para trámite estén correctamente diligenciados. 2. Apoyar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. 3. Desarrollar su proyecto de grado realizando una mejora o intervención como estudiante de práctica. 4. Dar buen uso de la información obtenida de la entidad. 5. Cumplir con los informes y horario de trabajo. 6. Apoyar todas las actividades del Departamento y elaborar actas de todos los comités del Departamento.²³

Fuente: Manual de funciones y competencias para la planta de personal de EMCALI

Tabla 16: Requisitos del Aprendiz Universitario.

EDUCACION FORMAL	Estudiante de último semestre de administración o carreras afines contaduría y economía.
EDUCACION NO FORMAL	Sistemas básicos (procesadores de texto y hojas electrónicas) Contabilidad básica
EXPERIENCIA	No se exige experiencia laboral.

²³ Tomado del documento denominado “ Manual de funciones y competencias laborales para los cargos de la planta de personal de EMCALI, adoptado mediante resolución GG No. 000224 del 2 Abril de 2009.

Análisis del Cargo No. 5

Los aprendices universitarios desempeñan un papel muy importante dentro del departamento ya que son un apoyo vital para los asistentes y jefes de Departamento, en muchas ocasiones por falta de personal se les asignan procesos en los cuales hace falta personal y estos son muy colaboradores y se adoptan fácil cualquier entorno y situación laboral. Se les pide que aprendan todos los procesos y que se les capacite en las áreas relacionadas con la función asignada. Además adquieren experiencia y pueden culminar sus estudios profesionales de una manera adecuada.

No se cuenta con un número adecuado de aprendices para el apoyo de los profesionales los cuales deben de haber por lo menos 4 por departamento, además el tiempo de contratación es mínimo ya que se ocupa mucho tiempo en capacitaciones y de los 6 meses 3 de capacitación tan solo se están canalizando el 50% del contrato, se debe realizar contratos anuales para que los aprendices desempeñen su labores académicas y profesionales de forma adecuada.

De igual forma se recomienda ampliar la planta y realizar una contratación directa del personal de planta, se debe realizar capacitación continua.

8.5. PROCESOS

Podemos definir el concepto proceso como: “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”²⁴

Según Armand v. feigenbaum un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos²⁵

8.5.1 Analisis de los procedimientos y procesos:

Procedimiento es una guía para la acción, porque esta detallada en forma precisa e inflexible como se va a desarrollar tal actividad. Es una secuencia de labores debidamente ordenadas, cuyo objetivo principal es llevar a cabo una determinada labor.

La importancia de los procedimientos en Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR's), se debe cumplir en su respectivo orden ya que el

²⁴ Tomado del documento denominado “ Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004” Numeral 3.39 Pag 12. Colombia.

²⁵ Feigenbaum, Armand V. (2000). Control total de la calidad. México. Compañía Editorial Continental.

incumplimiento de alguno de estos pasos podría generar un vencimiento de términos y esto conlleva a una sanción para la entidad. Cada paso debe pasar por su respectivo tiempo y cumplir con los mismos establecidos.

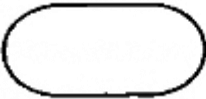
La implementación de procedimientos tiende a establecer un orden, pues el objetivo de este es detallar cada operación ordenándola cronológicamente, explicando la manera de hacer cada paso, señalando los responsables y así establecer un orden que debe seguirse cada vez que se presente un caso semejante.

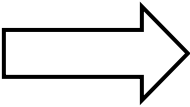
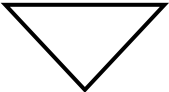
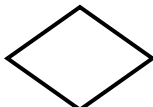
El establecimiento de procedimientos tiende a establecer el orden, pues procura detallar cada operación ordenándola cronológicamente, explicando la manera de hacer cada paso, señalando los responsables de cada uno, estableciendo un orden que deberá seguirse cada vez que se presente uno de estos casos semejantes. Cada departamento tiene establecidos sus procedimientos con copias controladas, publicados en la intranet para que cada funcionario consulte y realice su debida tarea en la forma y cumpliendo las funciones como lo indica dicho manual.

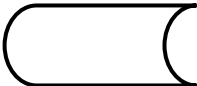
CUADRO DE SIMBOLOGIA

A continuación se utilizará la siguiente simbología para facilitar la comprensión de estos procedimientos se utilizan una serie de símbolos con su respectivo significado los cuales son utilizados en la elaboración de los diagramas de flujo.

Figura 3: Simbología de diagramas de flujo.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Límite: Circulo alargado. Utilice un circulo alargado para indicar el unicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra comienzo, término o fin.
	Operación Rectangulo: Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser le resultado del gasto en mano de obra, la actividad de un amquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para denotar cualquier clase de actividad desde perforar unn hueco hasta el procesamiento de datos en el computador.

	Movimiento/Transporte: Flecha ancha. Utilice una flecha ancha para indicar el movimiento de output entre locaciones (por ejemplo, envío de partes al inventario).
	Almacenamiento: Triángulo. Utilice un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	Punto de decisión: diamante. Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. Las siguientes actividades variarán con base en esta decisión.
	Documentación rectángulo con la parte inferior en forma de que onda. Utilice este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	Conector : círculo pequeño. Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	Espera: rectángulo obtuso. Utilice este símbolo, algunas veces denominado bala cuando un ítem o una persona debe esperar o se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se relize la siguiente actividad programada.
	Transmisión: Flecha quebrada. Utilice una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información.
	Disco Magnético: Representa la información almacenada en los equipos magnéticos.
	Entrada Manual: Indica la entrada y salida de datos.

	Conector: Utilice un conector cuando dos puntos del diagrama se encuentran en paginas diferentes. Representa el inicio y el final de un programa.
	Datos Almacenados: Representa los datos cuando ingresan al sistema.
	Entrada por teclado: Instrucción de entrada de datos por teclado.

Fuente: Elaborado a partir del libro “ Mejoramiento de los procesos de la empresa” Mc Graw Hill.²⁶

8.5.1.1 Procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes.

Tabla 17: Procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSANBLE	DOCUMENTO
1	Recepcionar las peticiones quejas o reclamos de manera verbal o escrita por cualquiera de los canales de relacionamiento. Estas se registran y trasladan a la oficina de PQR de acuerdo al instructivo.	Funcionarios adscritos a las áreas de atención al cliente los cuales tiene perfiles y autoridad para recepcionar.	-Instructivo recepcionar PQR -Oficios y anexos entregados por el cliente -Registro de voz cuando el registro es por el contact center -Registro en Open Smart Flex para PQR verbales y escritas.
2	Consultar y verificar los datos suministrados por el usuario, se analiza a que requerimiento corresponde la petición, queja o recurso si se trata de solicitudes como	Funcionarios adscritos a las áreas de atención al cliente los cuales tiene perfiles y autoridad	Procedimiento: Recibir y tramitar solicitudes de mercado masivo y los instructivos anexos de acuerdo

²⁶ HARRINGTON H., James. (1998). Mejoramiento de Procesos de la empresa. Santafé de Bogotá. McGraw Hill.

	cambio de nombre, de dirección o estrato, a través la base de datos.	para recepcionar.	a el tipo de solicitud.
Procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes. (continuación)			
3	Registrar el PQR en la base de datos o aplicativo respectivo e informar al cliente que queda es estado de investigación para ser analizadas.	Funcionarios adscritos a las áreas de atención al cliente los cuales tiene perfiles y autoridad para recepcionar.	Firma del recibido del PQR cuando es presentado por escrito. Instructivo: Registro del PQR en la base de datos o aplicativo respectivo.
4	Verificar si es necesario enviar visita a terreno para los reclamos relativos a desviaciones de consumo, cobro por promedio, unificación de predios y no lecturas.	Funcionarios adscritos a las áreas de atención al cliente los cuales tiene perfiles y autoridad para recepcionar.	Registrar revisiones y ordenes de trabajo
5	Para garantizar una respuesta de fondo se puede enviar una orden de trabajo o de revisión a terreno. Facturación o las áreas involucradas en el proceso ingresan los resultados de la revisión en terreno a la base de datos. Si el reclamo es por telecomunicaciones se registra por el back office.	Funcionarios adscritos a las áreas de atención al cliente los cuales tiene perfiles y autoridad para recepcionar.	Registrar revisiones y órdenes de trabajo. Procedimiento: Realizar revisiones en terreno. Registro: Solicitud de revisión para facturación registrada en OSF.
6	Funcionarios encargados de realizar reparto analizan las PQR, las clasifican y las envían a los funcionarios encargados del respectivo trámite y definición.	Funcionarios adscritos a asignados al departamento de PQR encargados de trámite y respuesta final.	Realizar reparto de PQR. Registro: Correo electrónico y plantilla de reparto.
7	A partir de la información recibida se verifican las PQR	Funcionarios adscritos a	Decisión administrativa.

	registrados, evaluar si la información en base de datos es suficiente para dar	asignados al departamento de PQR encargados.	Citación para notificación
Procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes. (continuación)			
	respuesta de fondo.	de trámite y respuesta final	
8	Si la revisión realizada por el departamento de facturación o las áreas comprometidas no aportan los elementos necesarios para dar una respuesta de fondo, se solicita a las áreas correspondientes de acuerdo al tipo de reclamo información necesaria para resolver de fondo.	Funcionarios adscritos a asignados al departamento de PQR encargados de trámite y respuesta final.	Solicitud de revisión u orden de trabajo por oficio, correo electrónico o por el sistema. Oficio y/o auto de ampliación de términos.
9	Las áreas comprometidas atienden la orden de trabajo, revisión o pruebas y dan respuesta a través del sistema por escrito por correo electrónico a los líderes de PQR. Esta tarea tiene una duración máxima de cinco (5) días.	Funcionarios adscritos a asignados al departamento de PQR encargados de trámite y respuesta final.	Registrar revisiones y órdenes de trabajo. Registro: Respuesta a las revisiones solicitadas por OT, oficio o correo electrónico.
10	Proyectar la decisión administrativa y realizar los ajustes y tramites ordenados por la misma. Se entrega el proyecto de la decisión administrativa y expediente al líder funcional para revisión y firma. Esta tarea tiene una duración máxima de dos (2) días.	Funcionarios adscritos a asignados al departamento de PQR encargados de trámite y respuesta final.	Proyecto de la decisión administrativa y su expediente.

Procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes. (continuación)			
11	Verificar si el líder aprueba el proyecto de la decisión.	Funcionarios adscritos a asignados al departamento de PQR encargados de trámite y respuesta final.	Registro: -Proyecto de la decisión administrativa y su expediente
12	El proyecto de decisión administrativa debe estar firmado por el funcionario que revisa el PQR. Esta tarea tiene una revisión máximo de un (1) día.	Jefe o coordinador de departamento de PQR.	Decisión administrativa y su expediente.
13	Enviar citación por correo certificado, enviar expediente al archivo, entregar la citación a la firma contratista de correspondencia. Esta tarea tiene una duración máxima de un (1) día.	Funcionario encargado de administrar el archivo.	Citación para notificación de decisión administrativa. Planilla de correo. Comprobante entrega de citación.
14	El peticionario apoderado o persona autorizada, se presenta en el área de notificaciones de EMCALI EICE ESP, dentro de los cinco 5 días siguientes al envío de la citación para ser notificado personalmente de la decisión administrativa.	Peticionario apoderado o persona autorizada.	Edicto.

Procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes. (continuación)			
15	Notificar mediante edicto publicado en cartelera por diez (10) días.	Funcionarios adscritos a asignados al departamento de PQR encargados de trámite y respuesta final.	Edicto.
16	Se deja fijado en cartelera por diez (10) días. (Código contencioso administrativo artículo 45).	Funcionarios adscritos o asignados al departamento de PQR, a los cuales se les da autoridad y perfiles para elaborar fijar y desfijar en cartelera el edicto.	Edicto.
17	Se retira de cartelera el edicto, se elabora acta de des fijación y se deja en el archivo para ejecutoria del acto administrativo.	Funcionarios adscritos o asignados al departamento de PQR, a los cuales se les da autoridad y perfiles para elaborar fijar y desfijar en cartelera el edicto.	Edicto Acta de des fijación.

Procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes. (continuación)			
18	El funcionario entrega acto administrativo y deja constancia en el expediente de la notificación personal por apoderado o a persona autorizada.	Funcionarios adscritos al departamento de PQR, a los cuales se les da autoridad y perfiles para notificar las decisiones administrativas.	Constancia de Notificación. (sello) Poder o autorización.
19	Transcurridos los cinco días de desfijado el edicto, ejecutoriado el acto administrativo, se elabora oficio que declare en firme la decisión administrativa. Se consolida el expediente y se archiva.	Funcionarios adscritos al departamento de PQR, a los cuales se les da autoridad y perfiles para notificar las decisiones administrativas..	Expediente del cliente.
20	Si el cliente no está satisfecho con la respuesta dada a el derecho de petición, puede interponer los recursos de la vía gubernativa, en el caso que no procedan los recursos por vencimiento de términos podría rponer la revocatoria directa.	Peticionario, apoderado persona encargada.	Tramitar revocatoria directa. Recursos interpuestos.
21	La dirección de atención al cliente recepciona y radica los recursos interpuestos por el peticionario, apoderado o persona encargada.	Funcionarios adscritos a asignados a las áreas de atención al cliente a los cuales se les da la autoridad y perfiles para decepcionar y dar trámite a los PQR.	Recursos interpuestos debidamente radicados.

Procedimiento: Atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes. (continuación)			
22	Verificar el estado de los tiempos de respuesta tomar acciones correctivas y de mejora.	Jefe departamento de PQR	Informe de acción correctiva preventiva y de mejora.
23	Generar acciones correctivas pertinentes y realizar mejoras a las situaciones identificadas.	Jefe departamento de PQR	Realizar acciones correctivas, preventivas y de mejora. Acciones correctivas y de mejora.
24	Anexar el oficio de cumplimiento al expediente y se envía al archivo y se da por terminado el procedimiento.	Funcionario encargado de administrar el archivo.	Expediente del cliente.

Fuente: Archivo histórico EMCALI, texto denominado “Procedimiento PQR”.

8.5.1.2 Diagrama de flujo: procedimiento a atender peticiones quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes.

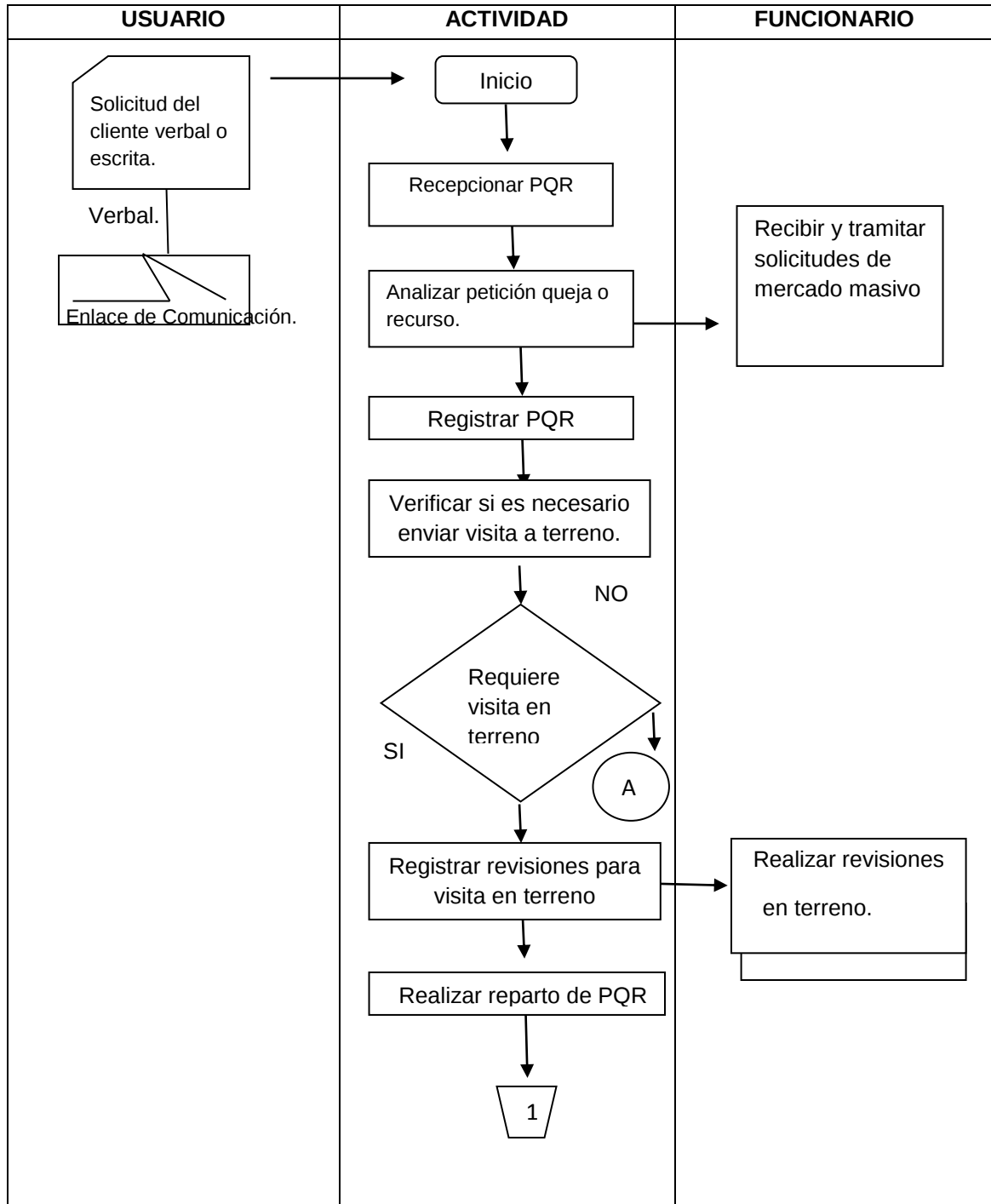
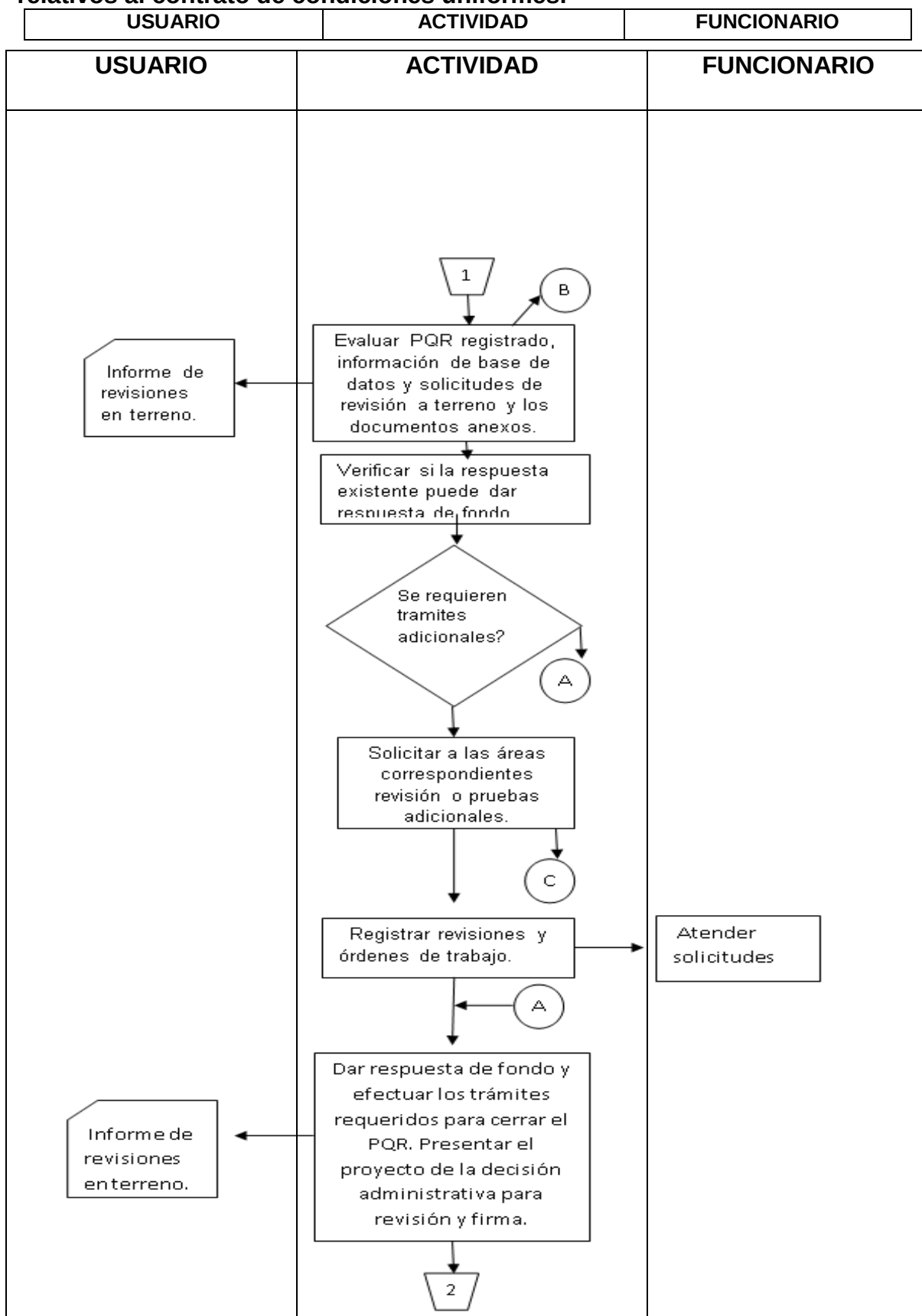


Diagrama de flujo: procedimiento a atender peticiones quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes.



8.5.1.3 Análisis procedimiento: atender peticiones, quejas y reclamos respecto al contrato de condiciones uniformes.

Procedimiento: Recibir y tramitar peticiones, quejas y reclamos.

Actividad 1 y 2: En estos dos primeros pasos donde se inicia el proceso se verifica que la información del usuario este correcta y corresponda con los datos que se verifican en la factura, dependiendo del tipo de trámite que solicite el usuario.

Actividad: 3 y 4: En estos pasos se procede a enviar la información a las áreas operativas y a verificar si es necesario enviar pruebas de terreno para verificar cual es el motivo de la desviación del consumo.

Actividad: 5 y 6: Después de que se ha llevado a cabo dicha revisión se envía los resultados a las áreas operativas para que estos sean registrados y remitidos a los funcionarios para su respectivo trámite y definición. En estos pasos se presenta una problemática en torno a los tiempos ya que se presenta una demora en los tiempos de respuesta los cuales agotan los tiempos de ley.

Actividad: 7 y 8: Estos pasos son muy importantes dentro del proceso, pero se están presentado falencias ya que las pruebas sobrevinientes no son suficientes para dar una respuesta de fondo y las respuestas están siendo negadas por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Actividad: 9 y 10: Las áreas comprometidas revisan dan respuesta a los líderes de los PQR y estos analizan y proyectan las respuestas a los usuarios, pero se deben mejorar los tiempos ya que a veces las pruebas se demoran mucho y esto retrasa la respuesta de los líderes a los usuarios lo cual genera silencio administrativo.

Actividad: 11 y 12: Aquí se verifica si los líderes aprueban la respuesta administrativa, esta tarea se debe realizar en máximo un día para que no se retrasen los tiempos de ley, esta actividad se debería de revisar y realizar en el menor tiempo posible ya que a veces en este punto se utiliza más tiempo del requerido y esta retrasa mucho el proceso.

Actividad: 13 y 14: Se envía notificación al usuario por correo certificado para que se presente los 5 días siguientes y se envía una copia del expediente al archivo.

Actividad: 15 al 24: Se deja fijado en cartelera por edicto y se desfija a los 10 días, se envía una copia al archivo y se archiva el expediente, se elabora acta de des fijación se realiza acta que notifique la decisión y se archiva.

8.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS (PQR).

8.6.1 Debilidades

- No se tienen desarrollados los procedimientos que permitan cumplir eficientemente las evaluaciones de control que le sean asignadas.
- El proceso de Sistema Único de Información de Trámites (SUIT) y Sistema Integrado de Usuarios de Servicios (SIUS) los cuales son los reportados a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en ocasiones se retrasan por que se asignan tareas extras y estos no tienen tiempo para realizar tanto trabajo.
- Le delegan todo el trabajo a los aprendices y estos no tiene todo el conocimiento para desarrollar dichas actividades.
- Los abogados en ocasiones se les cumplen los términos por falta de pruebas sobrevinientes ya que las áreas operativas se demoran mucho para enviar los soportes y por este motivo se vencen los términos y se generan silencios administrativos.
- Los aprendices solo les realizan contratos a 6 meses los cuales se capacitan 3 o 4 y tan solo pueden desarrollar sus actividades laborales en 2 meses de forma apropiada pero se está perdiendo mucho tiempo en capacitaciones y los contratos deberían de ser anuales.
- Contratación por poco tiempo se debe ampliar la planta y realizar una contratación directa.
- No se tienen documentados todos los procesos lo cual genera problemas en el momento de desarrollar el adecuado trabajo por parte del personal nuevo
- No se cumplen los procedimientos establecidos para cada departamento ya que los funcionarios no tienen en muchas ocasiones conocimiento de los mismos.
- Mala imagen y sanciones de tipo legal y económico por la demora en la atención de los reclamos.
- Sanciones por incumplimiento de los términos de la vía gubernativa.
- Falta de respuesta a las solicitudes de revisión.
- Incurrir en silencios administrativos positivos.
- No hay un procedimiento adecuado para el ingreso de personal que cumpla las competencias de acuerdo al perfil requerido

8.6.2 Fortalezas

- De acuerdo a las tareas que desarrolla el analista, las metas se están cumpliendo a cabalidad ya que este se encarga de realizar las tareas asignadas y el proceso en esta parte se está arrojando los mejores resultados.
- Excelente manejo de las estadísticas de los indicadores de control para revisar el desempeño del proceso.
- Desarrollo del plan de acción del departamento por parte de los profesionales administrativos lo cual permite un excelente cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Disminución de los silencios administrativos por parte de la parte jurídica gracias a la gestión del jefe del Departamento.
- Los aprendices apoyan en muchas labores las cuales son de mucha importancia y facilitan la labor de los líderes y jefes de departamento
- Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad los procesos se están documentando y se están mejorando de acuerdo a la función de cada Departamento
- Todos los procedimientos están establecidos y permiten realizar el trabajo de una manera adecuada para el personal encargado o que llega nuevo al cargo.
- Honestidad en la ejecución de los ajustes por reclamos.
- Sentido de pertenencia y atención personalizada en los CAU.
- Conocimiento de las leyes y estatutos disciplinarios.
- Trabajo en equipo y sinergia entre las áreas.

9. DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL DEPARTAMENTO DE PETICIONES QUEJAS Y RECLAMOS.

El direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno, a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir; contempla conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales. Dicho de otra manera contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

9.1 MISIÓN

La Gerencia de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente debe recepcionar, gestionar y tramitar las peticiones, quejas y reclamos dentro de los términos legales; coordinar el cumplimiento de los términos legales para la práctica de pruebas, enviar citaciones por peticiones, quejas y reclamos interpuesto por el usuario. Al igual identificar causas por las cuales se generan las PQR's y promover su exclusión; así mismo administrar, evaluar, dirigir y controlar el desarrollo de los programas y actividades del área.

9.2 VISIÓN

Ser un departamento ágil, competitivo y orientado a la atención de los clientes, de una manera rápida, efectiva y oportuna de todas sus peticiones, quejas y recursos para así contribuir a la buena imagen y desarrollo de nuestra entidad.

9.3 OBJETIVOS

Los objetivos que se han diseñado y establecido para que EMCALI EICE ESP, cumpla con la misión propuesta dentro del Departamento peticiones, quejas y reclamos (PQR):

- Emitir respuestas y decisiones administrativas correctas, congruentes, de fondo y a tiempo, que satisfagan a nuestros clientes, con base en los estándares de servicio a nivel corporativo y regulatorio.

- Evitar incurrir en situaciones las cuales generen sanciones de orden legal y que pongan en peligro el buen nombre de la empresa.
- Identificar las causas de reclamos de los suscriptores o usuarios y promover con las áreas correspondientes y al área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente.

10. PLAN DE ACCION

Es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces, de un modo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a donde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando, como y en que secuencia.²⁷

10.1 FALENCIAS

- No hay documentación de procedimientos.
- Excesiva carga laboral para aprendices.
- No hay pruebas sobrevivientes para justificar respuesta.
- No hay conocimientos de los procedimientos establecidos.
- Sanciones de tipo legal y económico por negligencia de los funcionarios.
- Falta de argumentación por parte de los funcionarios en las respuestas.
- Falta de un filtro para las persona que van a ejercer los cargos.
- Los funcionarios no tienen disponibilidad para desarrollar comités de departamento.
- Incurrir en sanciones por demora en los tiempos de respuesta.
- Mala imagen de la entidad por mal desarrollo de las competencias de algunos funcionarios.
- Decremento patrimonial de la entidad.

10.2 OBJETIVOS

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación y aun cuando no pueda aceptarse tal cual son; el establecerlos requiere de una considerable planeación.

²⁷ Chiavenato, Idalberto, (2006) Introducción a la teoría general de la administración 4ª edición. Mac Graw Hil

OBJETIVO No. 1

Reestructurar funciones para el año 2012 – 2013.

ESTRATEGIA

Asignando nuevas funciones las cuales abarquen nuevas actividades y que permitan mejorar los tiempos de respuesta para un buen desempeño en el cargo y así evitar incurrir en sanciones de tipo legal las cuales generen un detrimento patrimonial de la entidad.

POLITICAS

- En lo posible tener una excelente orientación en el desempeño de las funciones dentro de la entidad.
- Permitir una excelente orientación al logro y resultados de las competencias del funcionario.
- Mejorar las instalaciones en las cuales se desempeñan los funcionarios y brindarles todas las comodidades necesarias.
- Adjudicar a cada funcionario sus funciones según el resultado de la evaluación por competencias.

NORMAS

EMCALI EICE ESP debe contratar al personal según su evaluación por competencia la cual permita que cada funcionario se desempeñe en su cargo con eficiencia y que del mejor rendimiento posible para la entidad.

Los suscriptores actuales, potenciales y los usuarios deben presentar sus peticiones, quejas, reclamos y recursos, en los canales de relacionamiento establecidos por EMCALI EICE E.S.P. Los PQR's escritos deben ser presentados en los Centros de Atención Personalizados (CAP's y CALI's), en virtud de esto, las demás áreas, deben orientar al usuario para que utilice los canales mencionados, en cumplimiento de los artículos 152 y 153 de la Ley 142 de Servicios Públicos Domiciliarios.

En ningún caso, proceden reclamaciones contra facturas que tengan más de CINCO (5) meses de haber sido expedidas por EMCALI EICE ESP. (inciso tercero del artículo 154 de la Ley 142 de 1994). Sin embargo esto no exime el análisis puntual de cada caso.

EMCALI EICE ESP no podrá exigir la cancelación total de la factura como requisito para atender la reclamación o el recurso (artículo 155 de la Ley 142 de 1994); pero el usuario deberá acreditar el pago de las sumas que no son objeto

de la reclamación, o del recurso, o del promedio del consumo de los últimos CINCO (5) periodos.

ACTIVIDADES

La actividad principal a desarrollar para tener éxito en la estrategia propuesta anteriormente y poder alcanzar el objetivo planteado es:

Reestructurar, analizar, evaluar, recomendar y realizar las funciones, establecidas en el cargo para alcanzar los objetivos de la empresa:

De esta manera se cambiaran las funciones para mejorar los tiempos de respuesta del Departamento al igual que la eficacia en sus actividades y que se logre aprovechar al máximo el tiempo en cada uno de los cargos.

Los cargos a analizar son: Analista, asistente administrativo, profesional administrativo, abogado y aprendiz universitario.

Tabla 18: Identificación del Cargo No 1: Analista.

ACTIVIDAD			RESPONSABLE	
Reestructuración de las funciones de los cargos nombrados en el Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos.			Jefe de Departamento.	
ANÁLISIS DEL CARGO ANALISTA.				
CARGO No. 1	NIVEL JERARQUICO	GERENCIA	JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
Analista	Técnico	Gerencia Área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente.	Quien ejerce en ese momento las funciones de JEFE	Analizar, evaluar, recomendar y realizar actividades, procesos y procedimientos establecidos en se área para lograr los objetivos de la Empresa.

Tabla 19: Responsabilidades y Funciones del Analista.

FUNCIONES DEL CARGO ANALISTA	
1.	Ejercer las funciones en el área en la cual haya sido asignado, de conformidad y en concordancia y para el cumplimiento de las competencias generales atribuidas al área y/o dependencia respectivas de las que conforman la estructura organizacional de la entidad.
2.	Cumplir las demás funciones inherentes al cargo y a su dependencia que le sean asignadas por el respectivo jefe inmediato.
3.	Elaborar los informes internos y externos, estudios y presentaciones del área de trabajo y proyectar las respuestas que permitan el desarrollo efectivo de las actividades.
4.	Participar en los estudios e investigaciones que permitan mejorar la prestación los servicios a cargo de su dependencia.
5.	Analizar la información para documentar las respuestas a los recursos, derechos de petición, tutelas y demás solicitudes que se reciben en el área. ²⁸

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 20: Requisitos del Analista.

EDUCACION FORMAL	Título de formación técnica profesional en áreas administrativas, Contables, Financieras, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas.
EDUCACION NO FORMAL	Administración en Auditoria y/o control interno. Contabilidad básica, inventarios. Código Único Disciplinario. Normatividad Servicios Públicos Normatividad de Contratación Pública.
EXPERIENCIA	Dos (2) años en funciones relacionadas con el cargo.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

²⁸ Tomado del documento denominado “ Manual de funciones y competencias laborales para los cargos de la planta de personal de EMCALI, adoptado mediante resolución GG No. 000224 del 2 Abril de 2009.

Análisis del Cargo No. 1 Analista

De acuerdo a las tareas que desarrolla el analista, las metas se están cumpliendo a cabalidad ya que este se encarga de realizar las tareas asignadas y el proceso en esta parte se está arrojando los mejores resultados. Se están dando unas respuestas congruentes y de fondo y se está soportando los análisis con los pantallazos respectivos. Se está analizando los debidos consumos y realizando el respectivo cobro por promedios.

Los analistas en muchas ocasiones presentan las pruebas sobrevinientes, es decir después de que el derecho de petición ya se ha convertido en silencio y la Superintendencia de Servicios Públicos falla a favor del usuario por no tener estas pruebas, se debe realizar una debida gestión y solicitar a las áreas operativas las pruebas tales como actas de visitas, cortes etc. Antes del plazo establecido para dar una respuesta de fondo al usuario y que la Superintendencia de Servicios Públicos vea el soporte mediante este pueda realizar un completo análisis de la petición, queja o recurso y de tal forma pueda fallar a favor de EMCALI.

Tabla 21: Identificación del Cargo No. 2: Asistente.

CARGO No. 2	NIVEL JERARQUICO	GERENCIA	JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
Asistente Administrativo	Técnico	Gerencia de Área de Apoyo Comercial y al Gestión al Cliente.	Quien ejerce en ese momento las funciones de JEFE.	Procesar la información y apoyar la ejecución de los procesos que demanden responsabilidad y control sobre las operaciones propias del área, con principios de calidad y efectividad.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 22: Responsabilidades y Funciones del Asistente.

FUNCIONES DEL CARGO ASISTENTE ADMINISTRATIVO.	
1. Emitir las comunicaciones del área conforme las instrucciones impartidas 2. Apoyar la interventoría y trámites de los contratos del área. 3. Realizar los informes estadísticos del área. 4. Ejecutar las actividades para la compra de suministros, elementos y demás insumos del área. 5. Realizar las actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por el área con el fin de facilitar su conservación y utilización.	

Tabla 23: Requisitos del Asistente.

EDUCACION FORMAL	Título de formación técnica profesional en áreas administrativas, Contables, Financieras, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas.
EDUCACION NO FORMAL	Administración en Auditoria y/o control interno. Contabilidad básica, inventarios. Procesos Administrativos. Manejo de Software aplicado al área. Modelo estándar de control interno.
EXPERIENCIA	Dos (2) años en funciones relacionadas con el cargo.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Análisis del Cargo No. 2 Asistente.

Los asistentes son los que realizan labores de apoyo, ya que dentro de sus funciones se encuentra establecido brindar toda la asesoría y ayuda a el jefe de Departamento, los asistentes también se encargan del manejo de las estadísticas, de los indicadores de control y del proceso de Sistema Único de Inventarios, el cual es reportado a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. De igual manera debe apoyar la interventora y los tramites de los perfiles de los servidores públicos del Departamento.

Dentro de este cargo se presenta una debilidad la cual es que los analistas no tiene presentes los procedimientos para el correcto desempeño de la actividad, de igual manera se les recarga de trabajo y no cumplen a tiempo los procesos de Sistema Único de Inventarios los cuales se deben de reportar a la superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios lo cual genera sanciones para la entidad, se requiere un apoyo al personal por medio de los aprendices universitarios.

Tabla 24: Identificación del Cargo No. 3: Profesional Administrativo.

CARGO No. 3	NIVEL JERARQUICO	GERENCIA	JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	Profesional	Gerencia Área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente.	Quien ejerce en ese momento las funciones de JEFE.	Planear el diseño e implementación de programas estratégicos que permitan a la empresa alcanzar niveles superiores de calidad y eficiencia encaminados a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 25: Responsabilidades y Funciones del Profesional Administrativo.

FUNCIONES DEL CARGO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO.	
1. Ejercer la representación de la empresa en los procesos y/o actuaciones administrativas, operativas o de otra índole, conforme la designación que se le haga al respecto.	
2. Coordinar los diferentes grupos de trabajo para efectuar las actividades programadas.	
3. Cumplir con las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel la naturaleza y el área de desempeño del cargo.	
4. Garantizar la confidencialidad de la información institucional a la cual tenga acceso en razón de sus funciones públicas.	
5. Acatar y fomentar el cumplimiento de las normas de autocontrol y las directrices del Modelo de Evaluación de Control Interno.	

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Tabla 26: Requisitos del Profesional Administrativo.

EDUCACION FORMAL	Título de formación profesional en Administración de Empresas, Administración pública, Arquitectura, Derecho, Economía, Finanzas, Estadística, Ingeniería Industrial.
EDUCACION NO FORMAL	Administración de la calidad y la productividad. Administración pública. Gestión y Evaluación de proyectos. Normatividad y Regulación de Servicios Públicos Domiciliarios.
EXPERIENCIA	Tres (3) años en funciones relacionadas con el cargo.

Fuente: Manual de funciones y competencias de la planta de personal de EMCALI.

Análisis del Cargo No. 3. Profesional Administrativo.

Los Profesionales Administrativos son los encargados de desarrollar el plan de acción del departamento, de igual manera detectan fallas, desarrollar proyectos los cuales van encaminados a optimizar la gestión del Departamento. De igual forma apoyan los comités del Departamento y se encargan de direccionar las áreas para que se cumplan a cabalidad con los objetivos propuestos en el plan de acción.

Los Profesionales Administrativos no están presentando a cabalidad los informes de gestión, no cumplen con los comités de Departamento que se tiene programado, no hay seguimiento adecuado de los planes de acción que arrojan los comités de Departamento.

Este cargo es muy importante ya que es uno de los de mayor jerarquía y se debe concientizar a los funcionarios para que se desempeñe con una alta calidad, también se debe realizar mayor auditoría del cargo en cuanto a los indicadores de gestión, ya que estos son los que miden el rendimiento de cada funcionario y así poder evaluar su nivel de desempeño.

Tabla 27: Identificación del Cargo No. 4: Abogado.

CARGO No. 4	NIVEL JERARQUICO	GERENCIA	JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
ABOGADO	Profesional	Gerencia General	Quien ejerce en ese momento las funciones de JEFE.	Tramitar los asuntos legales en todos los procesos en que forme parte la empresa y prestar asesoría legal a las diferentes dependencias que lo requieran.

Tabla 28: Responsabilidades y Funciones del Abogado.

FUNCIONES DEL CARGO ABOGADO	
1. Emitir los conceptos jurídicos y absolver las consultas que le sean solicitados por la gerencia general, el área y/o dependencia a la cual se encuentre asignado, y responder civil, penal, fiscal y disciplinariamente por la confidencialidad de la información suministrada para tal efecto, así como la de los conceptos y respuestas emitidas.	
2. Acatar y difundir las normas expedidas por la empresa en materia de autocontrol así como las disposiciones de higiene y seguridad industrial.	
3. Responder por la confidencialidad de la información de los expedientes y archivos de los procesos a cargo.	
4. Asistir a la práctica de diligencias de pruebas judiciales o administrativas en la representación judicial de la empresa en los respectivos procesos.	
5. Presentar oportunamente los informes y estadísticas requeridas por la gerencia a la cual está adscrito.	

Tabla 29: Requisitos del Abogado

EDUCACION FORMAL	Título de formación profesional en Derecho, Derecho Ciencias Políticas y Sociales, Derecho y Ciencias Administrativas.
EDUCACION NO FORMAL	Legislación y regulación servicios públicos. Código de ética pública. Actualización en legislación administrativa.
EXPERIENCIA	Dos (2) años en funciones relacionadas con el cargo.

Análisis del Cargo No. 4 Abogado

Los abogados asumen una función muy importante dentro Departamento de Peticiones, Quejas, Recursos y que estos son los encargados de velar por la parte jurídica, apoyar con las respuestas a los derechos de petición, pliegos de cargos, responder tutelas y recursos de reposición, de igual manera representar a la empresa en cualquier acto jurídico o cuando la entidad o algún funcionario se vea envuelto en situaciones de tipo legal que tenga que ver con la representación de su cargo. Dar cumplimiento a la normatividad vigente.

Los abogados por su parte no están cumpliendo su labor con eficiencia, ya que se están venciendo los términos para contestar los Derechos de Petición y se están generando silencios administrativos. Deben pedir con anterioridad y hacer seguimiento y gestión para que los soportes lleguen a tiempo y poder dar oportuna respuesta con pruebas a los Derechos de Petición interpuestos por el usuario.

La mayor debilidad que presentan los abogados es el vencimiento de los términos de ley, se debe realizar una mejor gestión para que se de respuesta en los tiempos establecidos por la ley.

Tabla 30: Identificación del Cargo No. 5: Aprendiz Universitario.

CARGO No. 5	NIVEL JERARQUICO	GERENCIA	JEFE INMEDITO	OBJETIVO DEL CARGO
APRENDIZ UNIVERSITARIO	Estudiante	Gerencia Área de Apoyo Comercial y Gestión al Cliente.	Quien ejerce en ese momento las funciones de JEFE.	Apoyar para la revisión de los documentos y del sistema de gestión de calidad.

Fuente:

Tabla 31: Responsabilidades y Funciones del Aprendiz Universitario.

FUNCIONES DEL CARGO DE APRENDIZ UNIVERSITARIO
1. Revisar y analizar que los documentos para trámite estén correctamente diligenciados. 2. Apoyar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. 3. Desarrollar su proyecto de grado realizando una mejora o intervención como estudiante de práctica. 4. Dar buen uso de la información obtenida de la entidad. 5. Cumplir con los informes y horario de trabajo. 6. Apoyar todas las actividades del Departamento y elaborar actas de todos los comités del Departamento.²⁹

Fuente:

Tabla 32: Requisitos del Aprendiz Universitario.

EDUCACION FORMAL	Estudiante de último semestre de administración o carreras afines contaduría y economía.
-------------------------	--

²⁹ Tomado del documento denominado “ Manual de funciones y competencias laborales para los cargos de la planta de personal de EMCALI, adoptado mediante resolución GG No. 000224 del 2 Abril de 2009.

EDUCACION NO FORMAL	Sistemas básicos (procesadores de texto y hojas electrónicas) Contabilidad básica
EXPERIENCIA	No se exige experiencia laboral.

Análisis del Cargo No. 5 Aprendiz Universitario.

Los aprendices universitarios desempeñan un papel muy importante dentro del departamento ya que son un apoyo vital para los asistentes y jefes de Departamento, en muchas ocasiones por falta de personal se les asignan procesos en los cuales hace falta personal y estos son muy colaboradores y se adoptan fácil cualquier entorno y situación laboral. Se les pide que aprendan todos los procesos y que se les capacite en las áreas relacionadas con la función asignada. Además adquieren experiencia y pueden culminar sus estudios profesionales de una manera adecuada.

No se cuenta con un número adecuado de aprendices para el apoyo de los profesionales los cuales deben de haber por lo menos 4 por departamento, además el tiempo de contratación es mínimo ya que se ocupa mucho tiempo en capacitaciones y de los 6 meses 3 de capacitación tan solo se están canalizando el 50% del contrato, se debe realizar contratos anuales para que los aprendices desempeñen su labores académicas y profesionales de forma adecuada.

De igual forma se recomienda ampliar la planta y realizar una contratación directa del personal de planta, se debe realizar capacitación continua.

OBJETIVO No. 2.

Reestructurar procedimiento de Peticiones, Quejas y Recursos (PQR), para el año 2012 – 2013.

ESTRATEGIAS

Definición de estrategias

Realizando un análisis de cada uno de los pasos que requieren para registrar una PQR, eliminando los pasos en los cuales se presenta un cuello de botella para llegar a la respuesta de fondo.³⁰

³⁰ Donnell, curso de administración moderna, sexta edición Bogotá (Colombia)

POLITICAS

- Tratar de reducir los tiempos en el procedimiento de tal forma que se cumpla con el tiempo estipulado por los entes de control.
- Permitir una excelente orientación al logro y resultados de las competencias del funcionario.
- Reducir los tiempos en los diferentes canales de atención al cliente, virtuales y presenciales.

NORMAS

Los suscriptores actuales, potenciales y los usuarios deben presentar sus peticiones, quejas, reclamos y recursos, en los canales de relacionamiento establecidos por EMCALI EICE E.S.P. Los PQR's escritos deben ser presentados en los Centros de Atención Personalizados (CAP's y CALI's), en virtud de esto, las demás áreas, deben orientar al usuario para que utilice los canales mencionados, en cumplimiento de los artículos 152 y 153 de la Ley 142 de Servicios Públicos Domiciliarios.

EMCALI EICE ESP debe contratar al personal según su evaluación por competencia la cual permita que cada funcionario se desempeñe en su cargo con eficiencia y que del mejor rendimiento posible para la entidad.

En ningún caso, proceden reclamaciones contra facturas que tengan más de CINCO (5) meses de haber sido expedidas por EMCALI EICE ESP.

ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Desarrollar un nuevo procedimiento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) el cual permita disminuir los tiempos de respuesta al usuario.	Jefe de departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).

10.3 REESTRUCTURACIÓN PROCEDIMIENTO: ATENDER PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS RELATIVOS AL CONTRATO DE CONDICIONES UNIFORMES.

La actividad principal a desarrollar para tener éxito en la estrategia propuesta anteriormente y poder alcanzar el objetivo planteado es:

Reestructurar el procedimiento de peticiones quejas y recursos, mediante el análisis de cada uno de los pasos involucrados en el procedimiento, de tal forma que se logre agilizar y evitar los retrasos en las respuestas a los usuarios. Modificando los pasos en los cuales se genera mayor retraso en el proceso y que conllevan a retrasos en las respuestas a los usuarios que se reflejan en sanciones de tipo administrativo por parte de los entes de control.

Se realizara la modificación del paso en orden horizontal al lado de la casilla: descripción del paso, en la casilla: re-estructuración del paso y se desarrollara el nuevo flujograma para el procedimiento con las modificaciones realizadas, de igual forma se adicionaran pasos los cuales son muy importantes para cerrar el proceso de forma eficiente.

Con esta actividad se pretende mejorar los tiempos de respuesta y así lograr que el proceso se dinamice y los funcionarios involucrados tengan un panorama ilustrado del procedimiento y atacar el paso donde se está produciendo mayor retraso en los tiempos de respuesta del área.

Dentro de esta actividad se reestructurara de igual forma el flujograma resultado de los cambios adoptados en el procedimiento.

Con esta nueva reestructuración se espera que el proceso sea más eficiente y se han asignado nuevos pasos los cuales son requeridos por la ley en lo concerniente a notificaciones y edictos.

A continuación se propone el nuevo procedimiento para el departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) de EMCALI (Empresas Municipales de Cali), dentro del cuál se reestructuraron las funciones de los cargos implicados en el proceso y se establecio una disminución en los tiempos de respuesta de una Petición, Queja o Reclamo (PQR).

10.3.1 Modificación procedimiento de peticiones, quejas y reclamos (PQR's).

Tabla 33: Modificación procedimiento de Peticiones, Quejas y Reclamos. (PQR's).

Actividad	Descripción de la actividad	Reestructuración de la actividad.
1	Recepcionar las peticiones quejas o reclamos de manera verbal o escrita por cualquiera de los canales de relacionamiento. Estas se registran y trasladan a la oficina de PQR de acuerdo al instructivo.	Recepcionar la Petición, Queja o Reclamo, por medio verbal o escrito en cualquier Cali's de la ciudad.
2	Consultar y verificar los datos suministrados por el usuario, se analiza a que requerimiento corresponde la petición, queja o reclamo si se trata de solicitudes como cambio de nombre, de dirección o estrato, a través la base de datos.	Clasificar y remitir la Petición, Queja o Reclamo según por el medio que haya sido recepcionada.
3	Registrar el PQR en la base de datos o aplicativo respectivo e informar al cliente que queda es estado de investigación para ser analizadas.	Registrar por el Call Center si es verbal, en caso afirmativo mediante enlace de comunicación registrar datos del usuario. En caso negativo registrar por el Front (Oficina de Atención al cliente) anexando documento con fecha y firma.
4	Verificar si es necesario enviar visita a terreno para los reclamos relativos a desviaciones de consumo, cobro por promedio, unificación de predios y no lecturas.	Enviar a receptor de peticiones, quejas o reclamos.
5	Para garantizar una respuesta de fondo se puede enviar una orden de trabajo o de revisión a terreno. Facturación o las áreas involucradas en el proceso ingresan los resultados de la	Analizar petición, queja o reclamo.

	revisión en terreno a la base de datos. Si el reclamo es por telecomunicaciones se registra por el back office.	
6	Funcionarios encargados de realizar reparto analizan las PQR, las clasifican y las envían a los funcionarios encargados del respectivo trámite y definición.	Registrar petición, queja o reclamo en el sistema. Mediante el programa Open Smart Flex y notificar a el usuario.
7	A partir de la información recibida se verifican las PQR registrados, evaluar si la información en base de datos es suficiente para dar respuesta de fondo.	Verificar si es necesario realizar visita en terreno. Si es positivo envíe revisión a terreno, de lo contrario enviar a reparto de peticiones, quejas o reclamos.
		Realizar reparto de peticiones, quejas y reclamos a cada líder de área funcional.
8	Si la revisión realizada por el departamento de facturación o las áreas comprometidas no aportan los elementos necesarios para dar una respuesta de fondo, se solicita a las áreas correspondientes de acuerdo al tipo de reclamo información necesaria para resolver de fondo.	Evaluar los datos registrados por parte de los funcionarios encargados de realizar la visita en terreno.
9	Las áreas comprometidas atienden la orden de trabajo, revisión o pruebas y dan respuesta a través del sistema por escrito por correo electrónico a los líderes de PQR. Esta tarea tiene una duración máxima de cinco (5) días.	Verificar si la información suministrada por los funcionarios encargados de la revisión en terreno fue suficiente para dar una respuesta de fondo.
10	Proyectar la decisión administrativa y realizar los	Si se requiere tramites adicionales, se deben solicitar los documentos

	ajustes y tramites ordenados por la misma. Se entrega el proyecto de la decisión administrativa y expediente al líder funcional para revisión y firma. Esta tarea tiene una duración máxima de dos (2) días.	respectivos, estos se deben esperar, registrar la revisión y orden de trabajo y dar respuesta por parte del líder. Dar una respuesta de fondo.
11	Verificar si el líder aprueba el proyecto de la decisión.	Verificar respuesta. Si la respuesta es aprobada, firma decisión por parte del líder. De lo contrario enviar oficio a la super intendencia de servicios públicos domiciliarios y a la super intendencia de industria y comercio sustentando respuesta.
12	El proyecto de decisión administrativa debe estar firmado por el funcionario que revisa el PQR. Esta tarea tiene una revisión máxima de un (1) día.	Recibir respuestas y pruebas. Para evaluar si la respuesta fue congruente.
13	Enviar citación por correo certificado, enviar expediente al archivo, entregar la citación a la firma contratista de correspondencia. Esta tarea tiene una duración máxima de un (1) día.	Evaluar respuesta de fondo y evaluar las pruebas sobrevinientes.
14	El peticionario apoderado o persona autorizada, se presenta en el área de notificaciones de EMCALI EICE ESP, dentro de los cinco 5 días siguientes al envío de la citación para ser notificado personalmente de la decisión administrativa.	Verificar si se esta cumpliendo con los tiempos de respuesta establecidos por la ley.
15	Notificar mediante edicto publicado en cartelera por diez (10) días.	Si cumplió con los tiempos establecidos anexe oficio de cumplimiento, de lo contrario establecen sanciones y acatar

		sanciones por silencios administrativos positivos. Anexar oficio de cumplimiento.
16	Se deja fijado en cartelera por diez (10) días. (Código contencioso administrativo artículo 45).	Trasladar expediente a archivo.
17	Se retira de cartelera el edicto, se elabora acta de des fijación y se deja en el archivo para ejecutoria del acto administrativo.	Archivar expediente.

10.3.2 Análisis del nuevo procedimiento: atender peticiones, quejas y reclamos relativos al contrato de condiciones uniformes.

Procedimiento: Recibir y tramitar peticiones, quejas y reclamos.

Actividad 1 y 2: En estos dos primeros pasos donde se inicia el proceso se verifica que la información del usuario este correcta y corresponda con los datos que se verifican en la factura, dependiendo del tipo de trámite que solicite el usuario.

Actividad: Paso 3 y 4: En estos pasos se procede a enviar la información a las áreas operativas y a verificar si es necesario enviar pruebas de terreno para verificar cual es el motivo de la desviación.

Actividad: Paso 5 y 6: Después de que se ha llevado a cabo dicha revisión se envía los resultados a las áreas operativas para que estos sean registrados y remitidos a los funcionarios para su respectivo trámite y definición. En estos pasos se presenta una problemática en torno a los tiempos ya que se presenta una demora en los tiempos de respuesta los cuales agotan los tiempos de ley.

Actividad 7 y 8: Estos pasos son muy importantes dentro del proceso, pero se están presentado falencias ya que las pruebas sobrevinientes no son suficientes para dar una respuesta de fondo y las respuestas están siendo negadas por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Actividad 9 y 10: Las áreas comprometidas revisan dan respuesta a los líderes de los PQR y estos analizan y proyectan las respuestas a los usuarios, pero se deben mejorar los tiempos ya que a veces las pruebas se demoran mucho y esto retrasa la respuesta de los lideres a los usuarios lo cual genera silencio administrativo.

Actividad 11 y 12: Aquí se verifica si los líderes aprueban la respuesta administrativa, esta tarea se debe realizar en máximo un día para que no se retrasen los tiempos de ley, esta actividad se debería de revisar y realizar en el menor tiempo posible ya que a veces en este punto se utiliza más tiempo del requerido y esta retrasa mucho el proceso.

Actividad 13 y 14: Se envía notificación al usuario por correo certificado para que se presente los 5 días siguientes y se envía una copia del expediente al archivo.

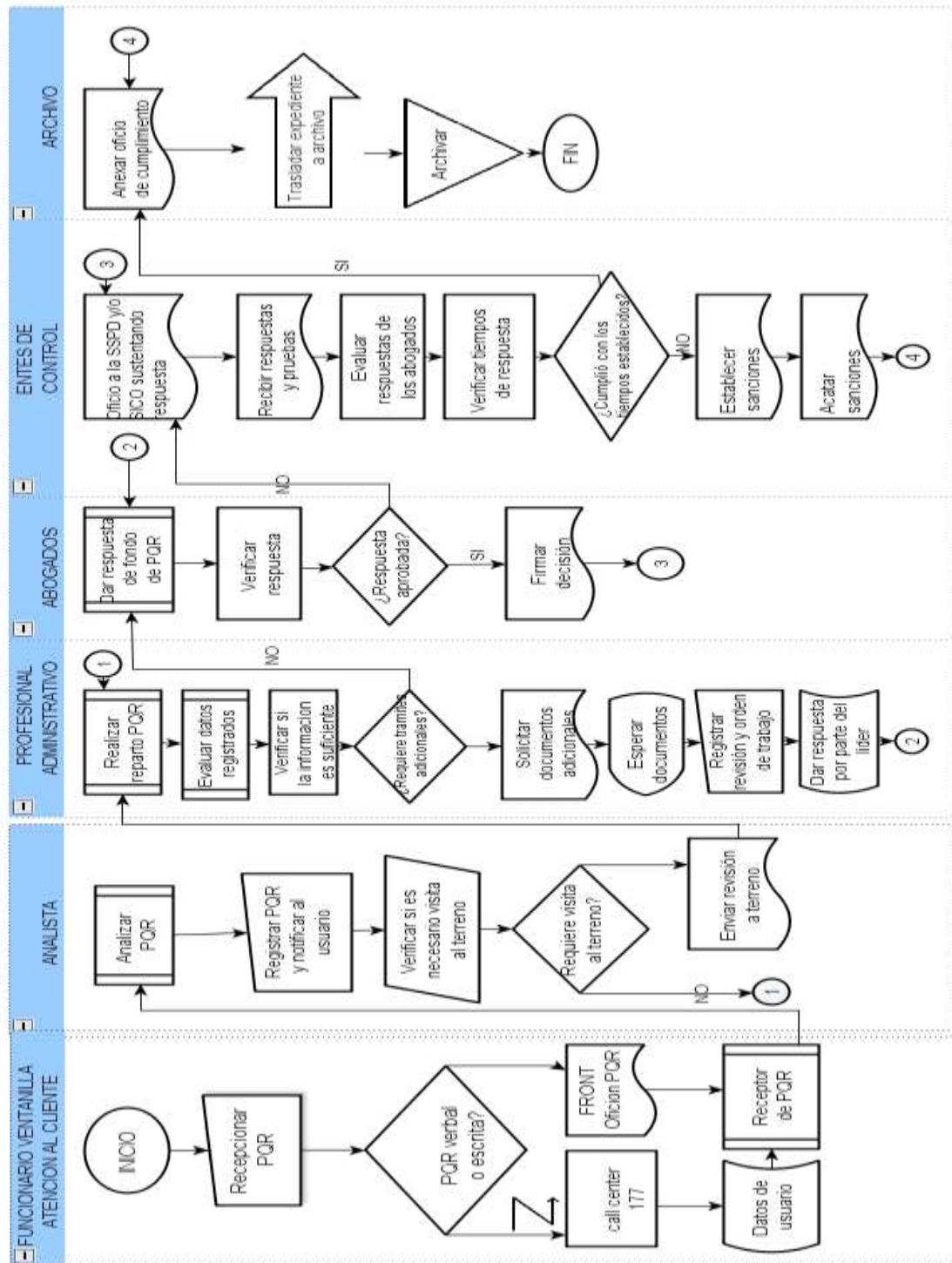
Actividad 15 al 24: Se deja fijado en cartelera por edicto y se desfija a los 10 días, se envía una copia al archivo y se archiva el expediente, se elabora acta de des fijación se realiza acta que notifique la decisión y se archiva.

Actividad: 25 al 27: Si el usuario no está conforme con la decisión puede interponer tutela, verificar si están bien establecidos los tiempos de respuesta, para tomar acciones correctivas y preventivas.

Paso 28 al 30: Ejecutar las acciones pertinentes, anexar cumplimiento y enviar a archivo.

A continuación se graficará el nuevo flujograma del procedimiento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), este nos permite conocer todo el proceso y cuáles son los cargos que intervienen dentro una solicitud de respuesta de una Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).

10.4 NUEVO FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



ATENDER PETICIONES QUEJAS Y RECURSOS RELATIVOS AL CONTRATO DE CONDICIONES UNIFORMES.

Instructivo para organizar expediente. (Ver Anexo A)

OBJETIVO No. 3

Establecer programas de capacitación para el año 2012 – 2013

ESTRATEGIA

Formulando cursos de capacitación dirigidos a mejorar los conocimientos de los funcionarios en cuanto a sanciones, normatividad y leyes que rigen los servicios públicos domiciliarios.

POLITICAS

- Procurar que todos los funcionarios estén debidamente capacitados para ocupar y desarrollar el cargo que se le ha asignado en la entidad.
- Mejorar las instalaciones en las cuales se presta atención presencial a los clientes y comunidad en general.
- Procurar que todos los procesos estén debidamente documentados, y cuenten con los indicadores que permitan medir su aporte.

NORMAS

EMCALI EICE ESP debe contratar al personal según su evaluación por competencia la cual permita que cada funcionario se desempeñe en su cargo con eficiencia y que del mejor rendimiento posible para la entidad

Los actos que decidan las PQR's, se darán a conocer y notificar al interesado en la misma forma como se hayan presentado. Cuando la PQR verbal no se haya respondido de manera inmediata, se le dará respuesta por escrito. Las áreas encargadas de la investigación, deben reportar los hallazgos a la oficina de PQR quien es la responsable de generar la respuesta oficial para el cliente.

ACTIVIDADES

Desarrollar una serie de capacitaciones que abarque los siguientes temas: Sanciones que generará el no cumplimiento de las Peticiones, Quejas y Reclamos (Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), Ley 142. Servicios Públicos Domiciliarios, Atención al cliente en el front de la Oficina de Atención al Cliente y para ello se utilizarán las siguientes plantillas:

Tabla 34: Capacitación 1.

CAPACITACIÓN NUMERO 1.	
Nombre	Sanciones que generará el no cumplimiento de las Peticiones, Quejas y Reclamos (Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).
Objetivo General	Capacitar al funcionario para que conozca las sanciones que puede infringir si no da respuesta oportuna a una Petición, Queja o Reclamo (PQR) en los tiempos establecidos. Responsable: Jefe de Departamento.
Objetivos Específicos	• Identificar las posibles sanciones a las cuales se vería expuesto el funcionario por demorar el proceso. • Conocer el detrimento patrimonial que genera una sanción.
Contenido de la Capacitación	Unidad 1: Sanciones por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y Súper Intendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).
	Unidad 2 : Sanciones laborales que puede acarrear por no dar respuesta de fondo a una Petición, Queja o Reclamo (PQR).
	Unidad 3: Foro de discusión sobre dudas, preguntas y presentación del detrimento patrimonial de la entidad.
	Unidad 4: Revisión en cifras sobre las sanciones y el detrimento que estas han causado a la entidad.
Método Pedagógico	• Conferencia Magistral expuestas por el Jefe de Departamento. • Utilización de material audiovisual. • Revisión de Estadísticas y Sanciones.
Lugar	Auditorio 2 Edificio COMFENALCO, Cali, calle 5.

Capacitador	Jefe de Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).
Tiempo total:	El tiempo estimado son 4 horas de capacitación con descanso de 15 minutos por sesión.
Costo	\$ 1. 000.000 de pesos Colombianos.

Tabla 35: Capacitación 2.

CAPACITACIÓN NUMERO 2	
Nombre	Normatividad de los servicios Públicos Domiciliarios.
Objetivo General	El curso está diseñado para que el funcionario conozca toda la normatividad de la ley 142 de 1994. Servicios Públicos Domiciliarios.
Objetivos Específicos	• Conocer la normatividad y régimen de los servicios públicos domiciliarios. • Identificar correctamente cuales son servicios públicos domiciliarios y cuales ya no pertenecen a los mismos. • Conocer de qué manera la ley protege al usuario.
Contenido de la Capacitación	Unidad 1: Normatividad. Ley 142. Servicios Públicos Domiciliarios.
	Unidad 2: Análisis de Artículos y Decretos.
	Artículo 2o. INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.
	Artículo 3o. INSTRUMENTOS DE LA INTERVENCIÓN ESTATAL
	Artículo 4o. SERVICIOS PÚBLICOS ESENCIALES.

	Artículo 153. DE LA OFICINA DE PETICIONES Y RECURSOS.
	Unidad 3: Explicación de términos. ARTÍCULO 14. DEFINICIONES
	Unidad 4: Revisión de casos. (PQR).
Método Pedagógico	• Capacitación expuesta a los funcionarios del Departamento. • Utilización de material visual. • Revisión de Casos.
Capacitador	Jefe de Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).
Lugar	Auditorio 2 Edificio COMFENALCO, Cali, calle 5.
Tiempo total	El tiempo estimado son 4 horas de capacitación con descanso de 15 minutos por sesión.
Costo	\$ 1. 000.000 de pesos Colombianos.

Tabla 36: Capacitación 3.

CAPACITACIÓN NUMERO 3	
Nombre	Curso de Atención al cliente en el marco de una (petición, queja o reclamo).
Objetivo General	Capacitar a los funcionarios encargados de la atención a los usuarios para conocer la manera correcta de atender una Petición, Queja o Reclamo (PQR).
Objetivos Específicos	• Conocer la manera correcta de radicar una Petición, Queja o Reclamos (PQR). • Conocer los tiempos que tiene cada funcionario debe cumplir para no generar una sanción.

Contenido de la Capacitación	Unidad 1: Forma correcta de radicar una Petición, Queja o Reclamos (PQR).
	Artículo 158 LEY 142 DE 1994. DEL TÉRMINO PARA RESPONDER EL RECURSO.
	Unidad 2: Tiempos establecidos por el Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) de EMCALI para no infringir los tiempos establecidos por la ley Colombiana.
	Unidad 3: Forma adecuada de redactar una respuesta de fondo sustentada con pruebas sobrevinientes.
	Unidad 4: Taller practico sobre reacción de respuesta para (PQR).
Método Pedagógico	• Capacitación expuesta a los funcionarios del Departamento de Atención al Cliente. • Utilización de material visual. • Foro de preguntas y sugerencias.
Capacitador	Jefe de Departamento de Atención al Cliente de (EMCALI).
Lugar	Auditorio 2 Edificio COMFENALCO, Cali, calle 5.
Tiempo total	El tiempo estimado son 4 horas de capacitación con descanso de 15 minutos por sesión.
Costo	\$ 200.000 pesos Colombianos.

11. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Tabla 37: Seguimiento y control.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	COSTO	RESPONSABLE
Reestructurar procedimiento de Peticiones, Quejas y Recursos.	Realizando un análisis de cada uno de los pasos que requieren para registrar una PQR, eliminando los pasos en los cuales se presenta un cuello de botella para llegar a la respuesta de fondo.	Desarrollar un nuevo procedimiento de Peticiones, Quejas y Recursos el cual permita disminuir los tiempos de respuesta al usuario.	Disminución en un 40% de los tiempos de ejecución del procedimiento.	\$2.000.000	Jefe de Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).
Reestructurar funciones para el año 2012 – 2013.	Asignando nuevas funciones las cuales abarquen nuevas actividades y que permitan mejorar los tiempos de respuesta para un buen desempeño en el cargo y así evitar incurrir en sanciones de tipo legal las cuales generar un detrimento patrimonial de la entidad.	Reestructurar, analizar, evaluar, recomendar y realizar las funciones, establecidas en el cargo para alcanzar los objetivos de la empresa:	Disminución en un 50% de las PQR por respuestas incompletas o respuesta mal redactada.	\$3.000.000	Jefe de Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR).
Establecer programas de capacitación para el año 2012 – 2013	Formulando cursos de capacitación dirigidos a mejorar los conocimientos de los funcionarios en cuanto a sanciones, normatividad y leyes que rigen los servicios públicos domiciliarios.	Desarrollar una serie de capacitaciones que abarque los siguientes temas: Sanciones las cuales genera el incumpliendo de una PQR. LEY 142 Servicios Públicos Domiciliarios.	Se estima que se mejore en un 50% el conocimiento y aplicabilidad de la ley 142 en las respuestas de fondo de los funcionarios.	\$1.500.000	Jefe de Departamento de Atención al Cliente (EMCALI).

12. CONCLUSIONES

La elaboración del diagnóstico permitió conocer la estructura organizacional general de la entidad, sus respectivas áreas, de igual forma la estructura de la gerencia de área de apoyo comercial dentro de la cual esta inmerso el Departamento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) y su función al interior de la entidad la cual tiene como objetivo dar respuesta de fondo en los tiempos establecidos por ley, de igual manera la misión, visión y valores corporativos.

El análisis de la políticas evidenció, que no se están cumpliendo los tiempos de los procedimientos establecidos, no se están desarrollando de una manera consecutiva las comités de departamento para evaluar cual es la falencia y por que se presenta retraso del proceso, así tomar acciones correctivas, y las preventivas a tiempo.

Al analizar las normas se permitió establecer que los funcionarios cumplen con la normatividad vigente, en cuanto a atención de reclamación con factura en mora, se cumplen las notificaciones enviadas a el usuario dentro de los tiempos establecidos. Se evidenció que se presentan algunas falencias en la solicitud de las pruebas sobrevenientes a las áreas operativas para soportar respuestas.

Mediante el análisis de las funciones se evidenció que en algunos cargos se debían reestructurar sus funciones para que desarrollara el proceso de una manera oportuna en el cumplimiento con los tiempos de respuesta y que de igual manera cada cargo cumpla con el perfil y la educación formal requerida.

El análisis de cargos nos permitio establecer que los funcionarios de EMCALI no estaban comprometidos con su labor lo cual está directamente relacionado con la cultura organizacional en donde algunos son negligentes en su puesto de trabajo y si este participa en el proceso de PQR, se verá afectado todo el departamento. De igual manera se debieron re direccionar muchas funciones las cuales estaban dispersas de su objetivo y estaban retrasando el proceso de PQR, se presenta una falencia por parte de la Gerencia al no establecer políticas para que los contratos de los pasantes sean como minino de un año ya que se está perdiendo tiempo de capacitar y para aprovechar su conocimiento.

El procedimiento de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) nos permitió conocer cual era el orden de los procesos y cuales eran las falencias que se presentaban en los cargos involucrados en el proceso y de esta forma adoptar acciones correctivas para agilizar el proceso y dar una respuesta de fondo al usuario y en los tiempos establecidos.

El análisis de las fortalezas y debilidades del departamento de peticiones, quejas y reclamos nos evidenció, que hay mucho retraso en la solicitud de pruebas a las áreas operativas y aquí se presenta la mayor debilidad en el envío de los soportes para poder dar una respuesta de fondo antes de que se agoten los términos. La mayor fortaleza es el desarrollo del plan de acción por parte del departamento de Peticiones, quejas o reclamos el cual permite encaminar el departamento y dar cumplimiento a los objetivos corporativos.

Mediante el plan de acción, se evidenciaron las falencias del departamento, plantearon los nuevos objetivos, se reestructuraron las funciones, se reestructuró el procedimiento del departamento, se establecieron programas de capacitación en los cuales el funcionario conoció la forma adecuada de dar una respuesta de fondo y soportada por las pruebas sobrevivientes. De igual manera a través de el plan de acción se logró disminuir las sanciones por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) en un 50% lo cual se verá traducido en mayor utilidad para la entidad y menos detrimento patrimonial de igual forma la imagen de EMCALI EICE ESP, ante todos los usuarios de servicios públicos domiciliarios.

Finalmente cabe resaltar que lo más importante en una entidad de servicios públicos es el gran compromiso como servidor, adoptar una cultura de calidad, ética y eficiencia profesional para lograr la satisfacción de todos los usuarios. Las Peticiones, Quejas y Reclamos se deben analizar de manera clara, objetiva y eficiente para lograr una respuesta de fondo dentro de los tiempos estipulados por ley. De igual forma es importante adoptar políticas enfocadas al servicio al cliente reestructurando procesos y procedimientos burocráticos para disminuir tiempos y así ser excelente en la prestación de servicios.

13. RECOMENDACIONES

Se recomienda poner en marcha debe poner en marcha el plan de acción, para mejorar las falencias que presenta el departamento.

Se aconseja adquirir mayor compromiso por parte de los funcionarios a la hora de emitir una respuesta congruente y de fondo.

Es necesario realizar capacitaciones continuas, las cuales permitan la retroalimentación de la información sobre la normatividad necesaria para el desempeño y respuesta de los funcionarios.

Se recomienda establecer políticas que incluyan la participación de todos los funcionarios incluidos en el procedimiento.

Se recomienda realizar procesos de auditoria interna los cuales permitan identificar información sobre la medición de tiempos de respuesta para la retroalimentación del proceso e impedir de este modo que los procesos se salgan de los tiempos establecidos , y alcanzar la eficiencia y eficacia en las respuestas de fondo y congruentes, para así lograr la satisfacción del cliente.

Es necesario aplicar normas que comprometan formalmente a los funcionarios responder en los tiempos establecidos y no generar mora en los procesos.

Es importante planificar de manera más estructurada los procesos y procedimientos los cuales arrojen resultados eficaces para no tener inconvenientes al final del proceso.

Es adecuado generar contratos por mayor tiempo de servicios por parte de la entidad para mejorar y aprovechar las capacidades de los pasantes.

Se recomienda a el Jefe de Departamento que realice grupos de trabajo con los líderes mas frecuencia para poder evaluar los tiempos de respuesta y tomar acciones correctivas.

Es importante capacitar a los funcionarios sobre la forma adecuada de ingresar y responder una petición queja o reclamo(PQR), de igual forma, se debe enseñar en que parte del proceso están y que lugar ocupan dentro del mismo.

Se aconseja enseñar el procedimiento , así como la misión, visión, política y objetivos de calidad.

BIBLIOGRAFIA.

- Arroyo Estupiñan, Adriana del Pilar. Manual Open Smar Flex. Departamento Peticiones, Quejas y Reclamos. EMCALI
- Atehortua Ríos. Carlos Alberto, Régimen legal de los servicios públicos domiciliarios" En: Colombia 1998.
- Chiavenato, Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial MC Graw Hill.
- Camisón, C.; Cruz, S.; González Cruz, (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España: Pearson Educación
- Cantú Delgado, Humberto (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill
- Chiavenato, Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial MC Graw Hill.
- Código Contencioso Administrativo, Colombia. Editorial Noma.
- Constitución Política de Colombia. Año 1991, Colombia. Editorial Noma.
- Cummings G. Thomas.; Worley G. Chistopher. (2007) Desarrollo organizacional y cambio. Editorial Cenguage S.A. Mexico.
- EMCALI "Contrato de Condiciones Uniformes de Energía, Acueducto, Alcantarillado y Telefonía de Empresas Municipales de Cali "(EMCALI)
- EMCALI "Atender peticiones, quejas, y recursos relativos al contrato de condiciones uniformes (2009), EMCALI, Colombia.
- EMCALI "Manual de funciones y competencias laborales para los cargos de la planta de personal de EMCALI, adoptado mediante resolución GG No. 000224 del 2 Abril de 2009.
- Feigenbaum, Armand V. (2000). Control total de la calidad. México. Compañía Editorial Continental.

- HARRINGTON H., James. (1998). Mejoramiento de Procesos de la empresa. Santafé de Bogotá. McGraw Hill.
- IDEM. Manual de Funciones, Departamento de Peticiones Quejas y reclamos, Norma Técnica para la Calidad ISO 9126.
- Instituto colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC (2008). Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. ISO 9001:2000 Pagina 6.
- Instituto colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC (2009) "Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004" Colombia.
- Ishikawa, Kauro (1997). ¿Qué es el control total de calidad? : La modalidad japonesa. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Juran, Joseph y Gryna, FNM (1990). Análisis y planeación de la calidad: Del desarrollo del producto al uso. Editorial MC Graw Hill.
- O'BRIEN, James A. Sistemas de Información Gerencial, McGraw-Hill, 2005, cuarta edición.
- Rodriguez, Dario (1999). Diagnostico Organizacional. Editorial Alfaomega. Mexico.

ANEXOS.

ANEXO (A)

ORGANIZAR EXPEDIENTES DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y RECURSOS.

OBJETIVO

Este instructivo proporciona información básica para organizar los expedientes de los clientes que presenten PQR's ante EMCALI EICE ESP, los cuales se tramitan en el Departamento de PQR.

ALCANCE

Este instructivo aplica para las áreas del Departamento de PQR encargados del trámite y archivo de las respuestas a las peticiones, quejas, recursos y reclamos interpuestos por los clientes de EMCALI EICE ESP.

Debe aplicarse desde que se suscribe la decisión administrativa por respuesta a un derecho de petición hasta que se agota la vía gubernativa en el recurso de reposición en subsidio de apelación.

IDENTIFICACION DE LA ACTIVIDAD

PROCESO		SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Gestionar Clientes	Atender Clientes	Recibir y tramitar PQR	Atender Peticiones, Quejas, Reclamos y Recursos relativos al contrato de condiciones uniformes

Fuente: Modelo de Operación por Procesos de EMCALI EICE ESP.

DEFINICIONES

CONTRATO

Es un acuerdo por el cual una entidad prestadora de servicios públicos se compromete a prestar un determinado servicio público domiciliario, a cambio de un precio en dinero, denominado tarifa.

Según la ley, el Contrato de servicios públicos existe desde que la Empresa define las condiciones uniformes en las que está dispuesta a prestar el servicio y el propietario, o quien utiliza un inmueble determinado, solicita recibir allí el servicio, si el solicitante y el inmueble se encuentran en las condiciones previstas por la Empresa.

Cuando una persona quiere recibir en su domicilio un servicio público, celebra un contrato de prestación de servicios públicos con la empresa prestadora, quien ya ha definido previamente las condiciones en las que de forma uniforme prestará sus servicios a sus usuarios.

Ese contrato es el instrumento jurídico en el cual se establecen las condiciones de prestación del servicio público entre la empresa y el suscriptor y/o usuario.

(Fuente: DEFINICION PROPIA DE EMCALI).

EDICTO

Aviso público o comunicación escrita por medio de la cual se notifica o pone en conocimiento una decisión administrativa a quien no se notifica de manera personal.

(Fuente: CODIGO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO).

PETICION

Es cualquier solicitud que el suscriptor, posible suscriptor o usuario le haga al prestador del servicio, relacionada con el servicio público que suministra.

(Fuente: DEFINICION PROPIA DE EMCALI).

RECLAMACION

Es una solicitud del usuario, suscriptor y/o suscriptor potencial para que EMCALI EICE ESP revise mediante una actuación preliminar, y tome una decisión final o definitiva del asunto, en un todo de conformidad con los procedimientos previstos en la normatividad vigente.

(Fuente: DEFINICION PROPIA DE EMCALI).

RECURSOS

Es un acto del suscriptor o usuario para obligar a la Empresa a revisar ciertas decisiones que afectan la prestación del servicio o la ejecución del contrato. Abarca los recursos de reposición, y el de apelación y queja en los casos en que expresamente lo consagre la ley.

RECURSO DE REPOSICIÓN: EMCALI EICE ESP revisa la decisión final que tomó sobre una PQR.

(Fuente: DEFINICION ADAPTADA DEL CODIGO CONTENCIOSO Y LA ACTIVIDAD).

RECURSO SUBSIDIARIO DE APELACIÓN: Lo resuelve la Superintendencia de servicios Públicos Domiciliarios y la Superintendencia de Industria y Comercio con el fin de confirmar, aclarar, modificar o revocar la decisión inicial.

(Fuente: DEFINICION PROPIA DE EMCALI).

RECURSO DE QUEJA: Cuando EMCALI EICE ESP rechaza el recurso de reposición por falta de requisitos (siempre y cuando se haya interpuesto subsidiariamente el recurso de apelación).

(Fuente: Artículo 53 del código Contencioso Administrativo).

REVISION PREVIA (EN TERRENO)

Procedimiento que realiza la empresa, antes de expedir las facturas, con el fin de investigar las causas de un incremento o decrecimiento del consumo frente a períodos anteriores.

(Fuente: DEFINICION PROPIA DE EMCALI).

SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS

Es un organismo de carácter técnico. Creado por la Constitución de 1.991 para que, por delegación del Presidente de la República, ejerza el control, la inspección y la vigilancia de las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios.

(Fuente: www.superservicios.gov.co).

GENERALIDADES

Los expedientes deben cumplir con un orden predeterminado por la Superintendencia de Servicios Públicos, para los casos en que se debe enviar el expediente a dicha entidad por trámite de recurso de apelación o auditorias de los sistemas únicos de información; y en todo, cumplir con las disposiciones definidas en la Ley 594, Ley General de Archivos, y las directrices del Departamento de Gestión Documental de la empresa.

DESCRIPCION

EQUIPO Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS

- Equipo de cómputo.
- Intranet.
- Estanterías.
- Equipo de Oficina (Grapadora, cosedora, saca ganchos, folder, AZ, etc).

NORMAS DE SEGURIDAD

Para realizar las actividades tendientes a organizar los expedientes contentivos de las PQR atendidas y tramitadas, se deben tener en cuenta unas determinadas normas de seguridad industrial como ergonómicas determinantes para la salud de quienes tienen a cargo estas funciones:

- El asiento de trabajo debe ser adecuado para la labor que se vaya a desempeñar y para la altura de la mesa.
- La altura del asiento y del respaldo deben ser ajustables por separado. También se debe poder ajustar la inclinación del respaldo.
- El asiento debe permitir al trabajador inclinarse hacia adelante o hacia atrás con facilidad.
- El trabajador debe tener espacio suficiente para las piernas debajo de la mesa de trabajo y poder cambiar de posición de piernas con facilidad.
- Los pies deben estar planos sobre el suelo, lo que ayudará, además, a eliminar la presión de la espalda sobre los muslos y las rodillas.
- El asiento debe tener un respaldo en el que apoyar la parte inferior de la espalda.
- El asiento debe inclinarse ligeramente hacia abajo en el borde delantero.
- Lo mejor sería que el asiento tuviese cinco patas para ser más estable.
- Es preferible que los brazos del asiento se puedan quitar porque a algunos trabajadores no les resultan cómodos. En cualquier caso, los brazos del

asiento no deben impedir al trabajador acercarse suficientemente a la mesa de trabajo.

- El asiento debe estar tapizado con un tejido respirable para evitar resbalarse.
- Las directrices para el manejo del Mouse y el teclado son muy importantes para no afectar los músculos de la mano (Túnel carpiano), la salud de los asesores y su desempeño laboral.
- El Mouse debe ajustarse cómodamente en la palma de la mano en una posición neutral.
- Evite el sostenimiento prolongado del mouse; sino lo está usando suéltelo.
- El Mouse debe estar lo más cerca posible del teclado, para reducir el esfuerzo de los músculos relacionados con su uso.
- Ubicar el teclado a la altura de los codos o un poco más abajo, para mantener los hombros y las muñecas relajadas.
- La utilización del equipo de oficina debe hacerse con precaución para evitar afectaciones e incapacidades. Por ejemplo: tener en cuenta que el papel puede cortar las manos.
- Evitar sobrepesos y sobrecargas en los estantes.
- Evitar riesgos por conflagración.
- Agilizar la ubicación física de los expedientes en los estantes para evitar su pérdida, deterioro, etc.

INSTRUCCIÓN

De acuerdo al proceso de agotamiento de la vía gubernativa (derecho de petición, recursos de reposición en subsidio de apelación) en la que vaya el proceso, el expediente debe contener en el siguiente orden (el último trámite es el inicio del expediente):

ORDEN EN EL EXPEDIENTE	REGISTRO QUE DEBE CONTENER EL EXPEDIENTE
	Formato para remisión del expediente a la SSPD, para trámite del recurso de apelación.
	Constancia de envió por correo del expediente.
	Carta remisoría del expediente.
	Notificación personal o por edicto de la resolución o acto administrativo que resuelve el recurso de reposición y concede apelación.

	Citación para notificación de la resolución o acto administrativo que resuelve el recurso de reposición.
	Resolución o acto administrativo que resuelve el recurso de reposición y concede apelación.
	Pruebas que se practiquen dentro de la ampliación de términos para resolver reposición (Si es del caso).
	Auto que orden ampliación de términos para practicar pruebas para resolver recurso de reposición, con la constancia de citación y notificación personal o por edicto (si se aplicare).
	Escrito de recursos de reposición y en subsidio de apelación.
	Notificación personal o por edicto de la respuesta al derecho de petición.
	Citación al usuario para notificar la contestación al derecho de petición.
	Acto administrativo de contestación al derecho de petición.
PRUEBAS EN EL EXPEDIENTE SEGÚN LA RECLAMACION	
ORDEN EN EL EXPEDIENTE	DESVIACION SIGNIFICATIVA
	Histórico de facturación, con las copias de las 5 facturas anteriores al reclamo y cinco posteriores. Copia acta de revisión conforme a la circular 06 del 2 de mayo de 2007. “Debido proceso dentro del proceso de defensa de los usuarios de acueducto y alcantarillado”³¹ (punto 4.2). Copia acta de revisión conforme a la circular 010 del 30 de julio de 2007 “Debido proceso dentro del proceso de defensa de los usuarios del servicio público domiciliario de telefonía pública básica conmutada”, (actas de visitas en terreno, prueba de inexistencia o existencia de daños)

	tráfico de llamadas, actas de suspensión, actas de corte, instalación o retiro de las líneas según sea el caso, solicitud o registro de planes y las demás que considere hacer valer). Copia acta de revisión conforme a la circular 013 del 2007 “Debido proceso dentro del proceso de defensa de los usuarios del servicio público domiciliario de energía eléctrica y gas combustible”. (actas de visitas en terreno, actas de suspensión, instalación o retiro del servicio según sea el caso y las demás que considere hacer valer).
	SOLIDARIDAD
	Derecho de petición o pantallazo de reclamación verbal.

DOCUMENTOS RELACIONADOS

DOCUMENTOS INTERNOS

- Procedimiento “Atender reclamos, peticiones y recursos”.

REGISTROS

- Los mencionados en el numeral 6.3 instrucción.
- Formato para envío y recepción de expedientes en el archivo de PQR.

DOCUMENTOS EXTERNOS:

- Circular Externa SSPD 03 de febrero 26 de 2004: “Remisión de expedientes a la Superintendencia para tramite de recurso de apelación.
- Circular Externa SSPD 08 de junio 23 de 2004, “Formato para la remisión de expedientes a la Superintendencia”.
- Circular 06 del 2 de mayo de 2007: “Debido proceso dentro del proceso de defensa de los usuarios de acueducto y alcantarillado” (punto 4.2).
- Circular 010 del 30 de julio de 2007: “Debido proceso dentro del proceso de defensa de los usuarios del servicio público domiciliario de telefonía pública básica conmutada”.
- Circular 013 del 2007: “Debido proceso dentro del proceso de defensa de los usuarios del servicio público domiciliario de energía eléctrica y gas combustible”.

OBSERVACIONES

El instructivo se realizó con base en oficio emitido por la Directora Territorial Sur Occidente de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Doctora Evelyn M. Molina Serrano el 18 de febrero de 2008.

Elaborado por: Ana Isabel García.	Cargo: Asistente Área funcional Control – Gestión de la Dirección de Operaciones Comerciales.	Fecha:	Firma
Revisado por: Juan Carlos Delgado Perdomo.	Cargo: Abogado II	Fecha:	Firma
Aprobado por: Ramiro Alberto Torres Muñoz.	Cargo: Jefe Departamento PQR	Fecha:	Firma