

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL  
EMPRESA PUBLICAS DE MEDELLIN E.S.P**

SULAY JAZMÍN DUQUE LOPERA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2009

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL EMPRESA  
PUBLICAS DE MEDELLIN E.S.P**

SULAY JAZMIN DUQUE LOPERA

Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Temático  
LUZ JEANETTE MARIN SANCHEZ  
Especialista en Mercadeo

Asesor Metodológico  
MARIA CECILIA ARCILA GIRALDO  
Especialista en Educación

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2009

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO DE TÉRMINOS	8
RESUMEN	10
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL EE.PP.M E.S.P.	15
1.1 ANTECEDENTES DE EE.PP.M. E.S.P. CON RESPECTO A LA CALIDAD	15
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL GEN ENERGÍA DE EE.PP.M. E.S.P.	17
1.3 DIAGNÓSTICO DE CALIDAD BAJO LA NORMA NTC-ISO 9001:2008 PARA EL PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL DE EPM	20
1.4 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL	25
CAPÍTULO 2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	32
2.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD	32
2.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD	37
2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	39
2.4 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	41
2.4.1 Enfoque al cliente	41
2.4.2 Liderazgo	43
2.4.3 Participación del personal	44
2.4.4 Enfoque basado en procesos	46
2.4.5 Enfoque de sistema para la gestión	47
2.4.6 Mejora continua	48
2.4.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	50
2.4.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores	51
CAPÍTULO 3. ENFOQUE POR PROCESOS	53
3.1 DEFINICIÓN DE PROCESO	54
3.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO	55
3.3 EL TRABAJO VISTO COMO UN PROCESO	57
3.4 TIPOS DE PROCESOS	58

3.5	MAPA O MODELO DE PROCESOS	61
3.6	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	67
3.7	GESTIÓN DE LA CALIDAD, PROCESOS Y RESPONSABILIDADES	68
3.8	VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	72
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL EPM		
4.1	COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	75
4.2	DEFINICIÓN DE POLÍTICA DE CALIDAD, OBJETIVOS DE CALIDAD E INDICADORES	76
4.3	FORMACIÓN DEL PERSONAL Y CREACIÓN DEL EQUIPO DE CALIDAD	77
4.4	ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	80
4.5	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	81
4.6	REVISIONES POR LA DIRECCIÓN	83
4.7	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	84
4.8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE LOS PROCESOS	86
5.	CONCLUSIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA	90

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo 1 Cuestionario diagnóstico de calidad
- Anexo 2 Cadena de valor EPM
- Anexo 3 Resumen de resultados
- Anexo 4 Caracterización planificar y diseñar el SGC
- Anexo 5 Caracterización planear atención clientes
- Anexo 6 Caracterización atención clientes
- Anexo 7 Caracterización verificar y actuar sobre atención clientes
- Anexo 8 Caracterización desarrollar e implantar el SGC
- Anexo 9 Caracterización mejorar el SGC
- Anexo 10 Matriz de comunicación interna
- Anexo 11 Indicadores
- Anexo 12 Manual de calidad
- Anexo 13 Ficha servicio no conforme
- Anexo 14 Listado maestro de documentos
- Anexo 15 Listado maestro de formatos
- Anexo 16 Normograma
- Anexo 17 Plan de acción

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz dofa	22
Tabla 2. Concepto de calidad	37
Tabla 3. Objetivos de calidad	79

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ALTA DIRECCIÓN:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**CADENA DE VALOR:** Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, para lograr una ventaja competitiva.

**DOCUMENTO:** Información y su medio de soporte.

**EADE:** Empresa antioqueña de energía.

**EFICACIA:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**EPM:** Empresas públicas de Medellín.

**GEN:** Grupo estratégico de negocio.

**MATRIZ DOFA:** Matriz donde se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una empresa con respecto a un tema específico.

**MEGA:** Meta grande y ambiciosa de una organización.

**MODELO EFQM:** Modelo europeo de excelencia empresarial.

**REGISTRO:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**SERVICIO NO CONFORME:** Servicio que no cumple con una o varias de las especificaciones de calidad definidas.

**SGC:** Sistema de gestión de la calidad.



## **RESUMEN**

**TÍTULO:** PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL EMPRESA PUBLICAS DE MEDELLIN E.S.P

**AUTORES:**

SULAY JAZMÍN DUQUE LOPERA

**ASESOR TEMÁTICO:** Luz Jeanette Marín Sánchez

**ASESOR METODOLÓGICO:** Maria Cecilia Arcila Giraldo

### **ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**Fecha de presentación:** Agosto de 2009

**DESCRIPCIÓN:** La implementación de un sistema de gestión de la calidad en una Organización le permite incrementar la satisfacción de los clientes, optimizar procesos y mejorar de forma continua el sistema de gestión de la calidad y los procesos.

**CONTENIDOS CLAVES:** Diagnóstico de calidad proceso atención clientes mercado regional de Empresas Públicas de Medellín, Sistema de gestión de la calidad, Enfoque por procesos, Propuesta de implementación del sistema de gestión de la calidad para el proceso atención clientes mercado regional EPM.

Mucho se ha hablado últimamente sobre los clientes: que son la razón de ser de las organizaciones, por lo que las empresas han tendido a maximizar la importancia de reexaminar y mejorar los procesos internos de la organización

enfocadas a mejorar la satisfacción del cliente, el cual estaba principalmente enfocado en la eficiencia operacional, eficiencia en costos definidos internamente y sin consideración o información desde el cliente.

Básicamente el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad bajo el estándar internacional ISO 9001 está enfocado en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mejorar de forma continua los procesos y lograr que las empresas sean más competitivas a nivel nacional e internacional.

Este estudio tuvo como punto de partida, el diagnóstico realizado al proceso atención clientes mercado regional referente al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001, en el cual se encontraron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la atención del cliente a través de los diferentes canales dispuesto para este fin.

Por ser el proceso atención clientes, un proceso misional en el cual termina la cadena de valor de EPM, se consideró diseñar un sistema de gestión de la calidad que identifique acciones estratégicas de mejora orientadas en el enfoque de cara al cliente.

Se procedió entonces a diseñar un proyecto para la implantación del sistema de gestión de la calidad del proceso atención cliente mercado regional, con base en el diagnóstico realizado, en los conceptos de sistema de gestión de la calidad, en el enfoque por procesos y los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008.

## **ABSTRACT**

Clients have been object of many discussions lately: it has been told clients are the reason why organizations exist. Clients are the reason why companies have maximized the importance of revisiting and improving internal processes aimed to increasing client satisfaction; before mainly focused on operational efficiency, cost efficiency without having in account any information or feedback from the client itself.

The design and implementation of a Quality Management System under international standards (ISO 9001), is basically focused on satisfying clients' needs and expectations; continually improving internal processes and creating more competitive companies in both the national and international levels.

This paper had as a starting point the diagnosis made to customer service at the Regional Market Department in regards the compliance with the NORMA ISO 9001 requirements. During the study there were found weaknesses, opportunities, strengths and threatens present along the different channels designed to serve the client.

Since customer service is part of the organization's mission and the last link in EPM's values chain, it was decided to design a Quality Management System aimed to identify strategic actions that allow the company to improve its customer service.

This project was designed in order to implement the Quality Management System for customer service at the Regional Market Department in compliance with all NTC-ISO 9001:2008 requirements.

## INTRODUCCIÓN

Este estudio permite aplicar y afianzar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la Especialización en Alta Gerencia en el área de Gestión estratégica por procesos y Servicio al Cliente.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad le permite al proceso atención cliente mercado regional mejorar su desempeño, coordinación y productividad, tener mayor orientación hacia los objetivos de EPM y hacia las expectativas de los clientes, incrementar la satisfacción de los clientes, disminuir costos de operación, lograr que la empresa sea más competitiva a nivel nacional e internacional, mejorar la comunicación en todos los niveles involucrados en el proceso, trabajar por procesos y no por funciones, con objetivos claros que contribuyan al logro de la Mega de EPM y de sus directrices estratégicas.

Un sistema de gestión de la calidad para un servicio de cara al cliente como es el proceso de Atención Clientes genera credibilidad, confianza y es una garantía para ingresar a mercados Nacionales e Internacionales.

Los principios de gestión de la calidad aplicados a cualquier proceso, son una herramienta de gestión muy completa que permite obtener resultados exitosos alineados con las estrategias de las compañías, ya que en la actualidad existe los estándares mundiales de excelencia en la gestión, cuya aplicación busca garantizar en las empresas, la eficiencia operacional a través del enfoque basado en procesos, la satisfacción de los clientes, la asignación de los recursos orientados al fortalecimiento de la relación con los clientes que permitan direccionar todos los esfuerzos hacia él para lograr el crecimiento sostenible de la organización.

Con este estudio se logró demostrar que con la implementación de un sistema de gestión de la calidad para el proceso atención clientes mercado regional se logra mejorar el enfoque en el cliente, y abolir los posibles factores que pueden afectar la implantación exitosa del sistema de gestión de la calidad en EPM, ya que permite realizar una integración de todos los actores: físicos, humanos, gente, cultura y tecnología que intervienen en el contacto con el cliente, permitiendo la optimización de recursos y la identificación permanente de fortalezas y oportunidades de mejora.

# **CAPÍTULO 1**

## **DIAGNÓSTICO DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL EE.PP.M E.S.P.**

### **1.1 ANTECEDENTES DE EE.PP.M. E.S.P. CON RESPECTO A LA CALIDAD**

Empresas Públicas de Medellín E.S.P. es una empresa de propiedad del municipio de Medellín, creada en 1955, su objeto social es la prestación de servicios públicos domiciliarios, conexos y asociados. Actualmente presta los servicios de Agua, energía y gas. El alcance del diagnóstico de calidad presentado a continuación incluye el proceso atención clientes para el mercado regional del servicio público domiciliario de energía.

De acuerdo con su orientación estratégica EPM pretende crecer e incrementar sus utilidades partiendo de su posición predominante y de su experiencia en la construcción y puesta en operación de megaproyectos de energía como por ejemplo las centrales hidroeléctricas Guadalupe IV y Porce II. La empresa necesita crecer a nivel nacional e internacional porque con la participación que tiene actualmente en el mercado no genera los ingresos suficientes para que el Grupo Empresarial alcance su meta ambiciosa y estratégica la cual plantea que “En el año 2015 el Grupo Empresarial EPM será una corporación con ingresos por ventas equivalentes a US\$5.000 millones, de los cuales el 60% se originará en Colombia y el 40% fuera de Colombia”. Para la empresa es relevante contar con procesos certificados bajo estándares válidos a nivel internacional porque esto le permite licitar e ingresar a mercados que exigen el certificado bajo la Norma NTC-ISO 9001:2008, de todos los procesos principales o misionales de la cadena de valor de la empresa.

La cadena de valor de Empresas Públicas de Medellín E.S.P. muestra el ciclo de Deming o mejoramiento continuo: planear – hacer – verificar y actuar (PHVA) en

cada macroproceso y proceso de manera explícita y la interrelación con los procesos de soporte. Se compone de nueve (9) macroprocesos principales y diez (10) macroprocesos de soporte, como se muestra en el anexo 2, a su vez estos macroprocesos, tanto los principales como los de apoyo de la cadena de valor corporativa, se desagregan en procesos, procedimientos, actividades, instructivos y guías.

Actualmente EE. PP. M. E.S.P. cuenta con la mayoría de los procesos misionales certificados bajo la Norma NTC ISO 9001, el proceso atención clientes en el mercado metropolitano fue certificado en febrero de 2009, el mismo proceso en el mercado regional no se encuentra certificado; normalizarlo es importante para la empresa porque el cliente es un activo corporativo y se debe garantizar que perciba la institución como única. Al estandarizar el proceso atención clientes mercado regional se logra que las actividades de planeación, dirección, evaluación y control de servicio al cliente, se realicen de forma similar en el mercado metropolitano y en el regional, de acuerdo con los requerimientos formulados por los Grupos Estratégicos de Negocio de Aguas, Energía y Gas en sus planes de mercadeo. Se afirma “de forma similar” porque los clientes de las regiones tienen unas costumbres y nivel cultural diferente al cliente ciudadano, prefieren utilizar el canal presencial para que el funcionario de la empresa, en lo posible de la región, le solucione su problema, no le gusta escribir, ni utilizar Internet; lo cual se evidencia en que el 94% de las transacciones efectuadas durante el primer semestre del año 2009 fueron por el canal presencial, el 3% por el canal telefónico y el 3% por el canal escrito de este porcentaje todos los requerimientos fueron por carta, ninguno por Internet. Estas condiciones hacen que al momento de planear la prestación del servicio se tengan en cuenta las diferencias culturales para satisfacer los clientes de acuerdo con sus preferencias; pero las políticas, procedimientos, tiempos de atención, las metas de indicadores, entre otros aspectos deben ser iguales.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL GEN ENERGÍA DE EE.PP.M. E.S.P.**

EPM presta el servicio de energía en Medellín, el área metropolitana y los municipios de Antioquia. En agosto de 2005, el entonces Alcalde de Medellín, Sergio Fajardo Valderrama, decidió unificar las tarifas de energía en Antioquia, para lo cual fue necesario “integrar los mercados atendidos por EE.PP.M. y EADE, además de establecer en todos los municipios la prestación del servicio de energía por parte de Empresas Públicas de Medellín.

En el año 2007 un total de 550 mil nuevos clientes, residentes en 101 municipios - 100 de Antioquia y uno del Chocó-, quedaron integrados al sistema de energía eléctrica de Empresas Públicas de Medellín, después de la liquidación de la antigua Empresa Antioqueña de Energía, EADE, prestadora del servicio durante 48 años. Quedaron por fuera de esta integración las localidades de Campamento, Vigía del Fuerte y Murindó, que operan de manera autónoma a través de sus propios sistemas de energía.

Las expectativas de los clientes del mercado regional de energía con la integración de mercados eran altas porque esperaban atención en las 23 oficinas del área metropolitana y hoy solo reciben atención en la oficina sótano 2 ubicada en el Edificio Inteligente, adicionalmente reciben respuesta a los pedidos, peticiones, quejas, reclamos, recursos y daños en un tiempo superior al establecido para los clientes del mercado metropolitano. Lo más relevante para el cliente son las tarifas, en el año 2007 pretendían que se unificaran de forma inmediata, lo cual no fue posible porque la disminución en las regiones generó incremento en las tarifas para el mercado metropolitano. Las tarifas se unificaron en julio de 2008.



En cuanto a servicio al cliente esperaban tener cobertura en los mismos municipios donde EADE tenía oficinas y en estas mismas sedes EPM continuó prestando el servicio, aunque bajo estándares diferentes al mercado metropolitano.

El proceso atención clientes mercado regional es el proceso mediante el cual se recibe, registra, tramita y resuelve el requerimiento del cliente relacionado con peticiones, quejas inherentes al proceso Atención Clientes, reclamaciones y recursos; siempre y cuando no requieran cambios en la infraestructura del cliente. De acuerdo con la ley 142 de 1994 de servicios públicos domiciliarios, en el Artículo 135.- De la propiedad de las conexiones domiciliarias, establece “la propiedad de las redes, equipos y elementos que integran una acometida será de quien los hubiere pagado, si no fueren inmuebles por adhesión. Pero ello no exime al suscriptor o usuario de las obligaciones resultantes del contrato y que se refieran a esos bienes”. De acuerdo con este artículo la infraestructura del cliente de energía son las redes internas, el medidor de consumo y la acometida.

Los pedidos, las peticiones que requieren cambio en la infraestructura del cliente, los daños y las quejas de otros procesos se reciben, registran y tramitan. Por lo tanto está compuesto por los procedimientos: Recibir y tramitar pedidos, peticiones, reclamaciones, recursos, quejas y daños.

La atención de los clientes se realiza a través de los siguientes canales: Página Web, correo electrónico, atención telefónica, cartas y atención presencial. Considero que los canales de atención dispuestos por la empresa son suficientes para atender la demanda de los clientes. En las regiones se cuenta con 126 oficinas para la atención de 684.000 clientes ubicados en 112 municipios de Antioquia y 1 de Chocó. El número de oficinas es mayor al número de municipios, porque en algunos corregimientos de 1.500 habitantes o más se tiene oficina de atención al cliente.

A través de la página Web o por correo electrónico a la dirección [epm@epm.com.co](mailto:epm@epm.com.co) los clientes pueden manifestar sus sugerencias y quejas con respecto a los servicios prestados por la empresa, también pueden solicitar información, interponer derechos de petición y enviar reclamos por inconformidad con valores facturados; legalmente la empresa cuenta con 15 días hábiles para suministrar respuesta a lo solicitado por el cliente. Este medio se habilitó debido a los avances tecnológicos y para facilitar la comunicación con el cliente, a quien le queda evidencia escrita de su solicitud y le evita el desplazamiento hasta cualquier oficina de EPM.

La atención telefónica se realiza a través del Contact center (centro de contacto con los clientes), la llamada es gratuita marcando la línea 44 44 115, a través de este canal se atienden las dudas con respecto a la factura, se suministra todo tipo de información desde la dirección de las oficinas hasta los requisitos para efectuar un trámite en la empresa. Es el canal preferido por los clientes para interponer sus quejas y es el único medio a través del cual se radican los daños. Los reclamos y recursos no se gestionan a través de este medio, porque los mismos pueden generar devolución de dinero a favor del cliente y se requiere la firma del mismo en la solicitud de devolución. Cuando un cliente requiere financiación de deudas por consumo de agua, energía o gas solicita su cita en el Contact center.

A través del canal carta la empresa tramita cualquier tipo de solicitud del cliente siempre y cuando la información contenida en la misma sea suficiente de acuerdo con el requerimiento. Toda la correspondencia dirigida a la empresa debe ser radicada en el sótano 2 del Edificio EPM, taquilla correspondencia.

El canal presencial está compuesto por 126 oficinas ubicadas en los diferentes municipios de Antioquia, allí se atiende cualquier requerimiento del cliente, como pedidos, peticiones, financiaciones, reclamaciones, recursos, quejas y daños. La atención es cara a cara y el objetivo es dar solución al requerimiento del cliente,

excepto en los casos en los cuales se requiere visita al inmueble para verificar un posible daño que influye en el incremento del consumo de Energía. El canal preferido por los clientes de la región es el presencial, debido a su nivel de escolaridad y costumbres no les gusta leer y escribir, prefieren que una persona les explique utilizando palabras similares a las que ellos usan, dudan de la eficacia de los medios tecnológicos como el Internet, no creen que la empresa les va a dar respuesta si presentan sus requerimiento por teléfono o por carta.

### **1.3 DIAGNÓSTICO DE CALIDAD BAJO LA NORMA NTC-ISO 9001:2008 PARA EL PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL DE EPM**

La Norma NTC-ISO 9000: 2005 define la calidad como el “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. “Inherente”, en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Si descomponemos esta definición de calidad y la aplicamos al proceso atención clientes encontramos: “grado” entendido como el nivel alcanzado, del conjunto de características inherentes es decir permanentes en la prestación del servicio para cumplir con los requisitos en este caso los requisitos se encuentran establecidos en la normatividad vigente. Es decir que calidad es el nivel alcanzado por el proceso atención clientes mercado regional para el cumplimiento de todos los requisitos legales.

Adicionalmente incluiría en el concepto de “calidad” la percepción del cliente frente a la prestación del servicio por parte de la empresa ya que para que un cliente esté satisfecho con la “calidad” del servicio no solo se debe dar cumplimiento a los requisitos legales sino que la empresa debe diseñar la prestación del servicio de tal forma que satisfaga las expectativas de sus clientes es decir que sea fácil

acceder a la atención de los requerimientos por los diferentes canales dispuestos y que se utilice la tecnología para facilitar la atención del cliente.

Con el objetivo de conocer el estado actual del proceso con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001, se conformó un grupo de 4 personas, 3 conocedoras del proceso y una conocedora de la norma. Se realizó una preauditoría durante 2 días al proceso y mediante entrevistas y revisión de registros se verificaron cada uno de los numerales de la norma, en consenso se dio respuesta a las preguntas del anexo 1 “cuestionario diagnóstico de calidad”, para mantener el paralelismo con la norma se utilizó la misma numeración de ISO 9001. Asimismo, en cada uno de los subapartados se utilizó *letra cursiva* para citar textualmente el correspondiente requisito de la norma.

Las preguntas fueron calificadas, de acuerdo con la situación actual del proceso, así:

2 si el cumplimiento del requisito es razonablemente completo

1 si el cumplimiento es parcial

0 si el cumplimiento es totalmente nulo

N si la cuestión no es aplicable al proceso.

La suma de las puntuaciones de cada subapartado se trasladaron a una hoja resumen de resultados (ver anexo 3), para construir un histograma y comparar las puntuaciones obtenidas con las máximas posibles (situación ideal de cumplimiento de los requisitos de la norma). Con este ejercicio se cuantificó el diagnóstico de la situación del proceso atención clientes mercado regional respecto a los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008.

Dado que algunas de las preguntas no aplican al proceso atención clientes se marcaron con una N y no se tuvieron en cuenta en los resultados.

También se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene el proceso atención clientes mercado regional por no estar certificado bajo la norma NTC-ISO 9001.

**Tabla 1. Matriz dofa**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de los procesos altos</li> <li>- Pérdida de competitividad</li> <li>- Proceso y procedimientos improductivos</li> <li>- Lentitud en la realización de las actividades</li> <li>- Dificultad para solucionar problemas</li> <li>- Falta de control del proceso</li> <li>- Diferentes problemas por la misma causa</li> <li>- No se tienen objetivos ni directrices claras</li> <li>- No se conoce el nivel de satisfacción de los clientes</li> <li>- No se tienen claramente definidos los proveedores, ni el impacto de los mismos en la prestación del servicio</li> <li>- No se tienen acuerdos de nivel de servicio establecidos con los proveedores y clientes</li> <li>- Generar mala imagen en auditorías de los Entes de control</li> <li>- Procedimientos sin documentar</li> <li>- Acciones correctivas, preventivas y de mejora sin documentar</li> <li>- Resistencia al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor facilidad para la empresa ingresar a otras regiones del país, por la referencia positiva de los clientes de municipios cercanos y la información publicada en los diferentes medios de comunicación (prensa, radio etc.)</li> <li>- Clientes más satisfechos y con mayor confianza en la empresa al contar con el certificado del ICONTEC para el proceso de atención clientes</li> <li>- Mayor competitividad</li> <li>- Ingreso a mercados internacionales</li> <li>- Facilitar la comunicación interna y externa</li> <li>- Optimizar el uso de los recursos</li> <li>- Mejorar el trabajo en equipo y la participación del personal mediante el consenso.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de EPM como líder en Latinoamérica en la prestación de servicios públicos domiciliarios</li> <li>- EPM tiene procesos certificados por lo cual cuenta con una cultura de calidad, un manual de calidad, procedimientos obligatorios, personas capacitadas y con experiencia en la Norma ISO 9001</li> <li>- Auditores internos de calidad con experiencia</li> <li>- Representante de la Dirección y Alta dirección ya están habituados a trabajar por procesos y a participar activamente en un Sistema de Gestión de la Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala imagen para la empresa por la diferencia entre el servicio prestado a sus clientes en las regiones con respecto al mercado metropolitano</li> <li>- Pérdida de clientes al ingresar otros competidores al mercado</li> </ul>

Al efectuar el análisis de la matriz DOFA se identifica como fortaleza que EPM es líder en la prestación de Servicios Públicos Domiciliarios en Latinoamérica, por la

trayectoria y conocimiento de la empresa mezclada con el manejo inteligente de los recursos, el alto compromiso con la calidad ambiental asociada a los procesos, el fortalecimiento de la integralidad y la armonía entre la empresa y su entorno social y natural, bajo el principio del desarrollo sostenible. Los clientes tienen una imagen positiva de los servicios prestados por la empresa, lo cual se refleja en los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas en forma mensual, donde la percepción del cliente en una escala de 1 a 10 es de 9. En forma anual la Organización internacional sin fines de lucro (CIER), realiza una encuesta para conocer la satisfacción de los usuarios de las empresas de energía el resultado del año 2008 para EPM en el índice de aprobación del cliente fue 95.6 sobre 100. Los clientes muestran grande aceptación cuando la empresa ingresa a nuevos mercados porque esperan la prestación del servicio de energía con un nivel de continuidad y disponibilidad del servicio alto, posicionamiento de la marca entre la población atendida, todas las personas de Antioquia y Colombia conocen la marca EPM e identifican los servicios que presta; a nivel internacional con la creciente demanda por parte de los inversionistas extranjeros de los bonos colocados en la bolsa de valores de New York se avanza en la internacionalización de la empresa. Una experiencia de 54 años en el mercado como empresa industrial y comercial del Estado y desde el siglo pasado a través de empresas independientes en la prestación del servicio de agua, energía y telefonía. En el año 1999 se ganó el premio portafolio como la empresa del siglo XX en Colombia.

Sin embargo cuando EPM ha tratado de ingresar a otros mercados le han solicitado la certificación bajo la norma NTC-ISO 9001 validada en más de 150 países y no ha sido posible que participe en algunas licitaciones por no contar con el proceso de atención al cliente en el mercado regional certificado, esta situación ha deteriorado la imagen de la empresa y ha hecho que pierda competitividad.

La empresa cuenta con una cultura de calidad debido a que tiene 28 sistemas de gestión de la calidad certificados bajo la norma NTC-ISO 9001, el primer sistema

de gestión certificado en el año 1998 fue del negocio de aguas, por lo tanto el modelo de gestión propuesto en la ISO 9001 no es nuevo en EPM. Los empleados tienen formación y experiencia como auditores internos de calidad y los líderes de los procesos y la Alta Dirección dimensionan las necesidades de recursos y tiempo que se requiere para certificar y mantener un sistema de gestión de la calidad. Sus Directivos reconocen los beneficios de la implementación del sistema de gestión de calidad en un proceso porque desarrolla un sistema estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna, reduce costos operativos, genera un nuevo y competitivo ambiente de trabajo. Permite estandarizar los procesos, documentarlos y establecer los controles. Les facilita la planificación y asignación de recursos, el establecimiento de objetivos, agiliza la toma de decisiones, permanentemente saben cómo está el proceso a través del seguimiento periódico de indicadores, satisfacción del cliente, número de quejas, número de reclamos y logro de objetivos. Con un SGC el proceso es más competitivo para acompañar a EPM en el ingreso a otros mercados, así como para prestar el servicio, en este caso de atención al cliente en otras empresas del grupo empresarial. Se logra mejora continua comenzando por la implementación de acciones correctivas y a medida que se avanza en la gestión de la calidad, se invierten más esfuerzos en la planeación, prevención y mejora del proceso; lo cual incrementa la satisfacción de los clientes.

El proceso atención clientes mercado metropolitano de EPM se encuentra certificado lo cual es una fortaleza para la empresa certificar el mismo proceso en el mercado regional, porque varios elementos del SGC Metropolitano sirven de referente para el mercado regional.

Las debilidades encontradas en el proceso atención clientes mercado regional son costos de los procesos altos por la falta de estandarización, pérdida de competitividad al no cumplir las expectativas de los clientes, proceso y procedimientos improductivos porque cada funcionario atiende al cliente de

acuerdo con su criterio, lentitud en la realización de las actividades, posibilidades altas de cometer errores porque no se tienen procedimientos documentados y formatos estandarizados, dificultad para solucionar problemas porque no se identifican claramente a los responsables de cada etapa del proceso, falta de control del proceso porque no se tienen definidos los mecanismos de medición y verificación, se presentan varios problemas por la misma causa y las soluciones que se ejecutan son correctivos que eliminan el efecto y no la causa , no se tienen objetivos claros. Los proveedores no están identificados, ni el impacto de los mismos en la prestación del servicio, no se tienen establecidos acuerdos de nivel de servicio con los proveedores y clientes.

Otra debilidad es la resistencia al cambio de los funcionarios porque tienen miedo a que se evidencien sus debilidades, a fracasar, a que se les diga como tienen que hacer las cosas que siempre han realizado a su manera, temor a la medición y al control porque se puede ver afectada su evaluación de desempeño y desarrollo.

En el anexo 1 “cuestionario diagnóstico calidad” se identifican las debilidades del proceso atención clientes mercado regional con respecto a los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008, a través de preguntas que indican lo que los responsables del proceso deben implementar para que el mismo sea certificable.

#### **1.4 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL**

De acuerdo con el anexo 3 resumen de resultados, el proceso Atención Clientes mercado regional de EPM, cumple el 56.67% de los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2008, se observa un mayor cumplimiento en la gestión de los recursos y un menor cumplimiento en medición, análisis y mejora.



Este resultado no presupone mala gestión, sino que ésta no resulta acorde con las exigencias de la norma ISO 9001:2008, porque el proceso actualmente no realiza todas las actividades ni tiene establecidos los controles para dar cumplimiento al 100% de los requisitos. Por tanto, la diferencia entre la puntuación máxima y el resultado obtenido es el potencial beneficio que la implantación del SGC puede aportar al proceso.

A continuación se presentan las actividades o documentos a desarrollar en la propuesta de implementación del Sistema de gestión de la calidad (capítulo 4), para mostrar de qué forma se va a cerrar la brecha encontrada en el diagnóstico de calidad del proceso y lograr que los numerales de la norma en los cuales se obtuvo un puntaje igual a cero (0) o a uno (1) lleguen al estado ideal que es un puntaje de dos (2) lo cual quiere decir que se cumple en forma completa el requisito.

Para dar cumplimiento a los requisitos generales del capítulo cuatro, al control de la producción y prestación del servicio, a la validación de los procesos de la producción y prestación del servicio, a las generalidades del capítulo ocho, al seguimiento y medición de los procesos y al seguimiento y medición del producto se definen los procesos, procedimientos, instructivos y guías que es necesario documentar para garantizar y establecer los métodos de trabajo apropiados para la adecuada prestación del servicio en el proceso atención clientes mercado regional de EPM. Adicionalmente se definen los indicadores necesarios para la medición del proceso los cuales se desarrollan en el capítulo 4. El método estadístico a utilizar para el análisis de datos es lluvia de ideas o diagrama causa-efecto, porque las personas del proceso ya conocen esta herramienta estadística y la aplican con facilidad al análisis de problemas. Para el inicio de acciones correctivas es decir, un proceso que implique: Investigación de las causas del problema, decisión por la acción correctiva más efectiva, un plan para su implantación y la evaluación de su eficacia, es necesario que se cumpla, al menos

uno de los siguientes criterios: El problema presentado es de naturaleza repetitiva y tiene un efecto generalizado sobre el sistema de calidad, incumplimiento de un requisito del SGC, los problemas reportados como no conformidades, incluidos los hallazgos de auditorías de calidad internas y externas. Para el inicio de acciones preventivas, entendido como un proceso que implica los mismos pasos de una acción correctiva, es necesario que se cumpla al menos uno de los siguientes criterios: El riesgo de no tomar una acción preventiva podría afectar la calidad del producto o servicio y en el análisis de datos de tendencias de los procesos, quejas de los clientes, problemas con proveedores se evidencia un potencial incumplimiento de un requisito del SGC.

Con respecto a la documentación del sistema de gestión de la calidad y a la política de calidad; se adopta la política de calidad de EE.PP.M.E.S.P. a través de memorando de la Alta Dirección del SGC y se divulga a los funcionarios del proceso. Todas las actividades de comunicación se plantean en una matriz de comunicaciones que incluye: que se va a comunicar, quien lo comunica, el medio a través del cual se comunica, quien es el receptor del mensaje y la fecha.

La documentación del SGC, el Manual de calidad, los objetivos de calidad, la planificación del SGC y la planificación de la prestación del servicio requieren que se definan los objetivos de calidad los cuales están alineados con la política de calidad, son medibles, representativos de las características del servicio y conocidos por todo el personal. En un cronograma de trabajo se especifican las fechas de revisión de los objetivos de calidad y de la política de calidad.

Se documenta el manual de calidad, se elabora el listado maestro de documentos y en la matriz de comunicaciones se incluye la divulgación del manual de calidad a todo el personal y en el programa de inducción para los funcionarios nuevos en el proceso también se incluye este tema.

El control de documentos requiere de un procedimiento documentado para lo cual se revisa y ajusta el procedimiento obligatorio “control de documentos” del proceso atención clientes mercado metropolitano y en el listado maestro de documentos se incluyen los cargos de los responsables de aprobar, revisar y actualizar los documentos. Se elabora un formato para realizar los documentos que incluya el cuadro control de cambios y si el documento se encuentra aprobado, también se define el sitio oficial de publicación de los documentos y las copias controladas de los mismos, al igual que la forma como se va a prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.

El control de registros requiere de un procedimiento documentado para lo cual se revisa y ajusta el procedimiento obligatorio “control de registros” del proceso atención clientes mercado metropolitano y al final del formato para realizar los documentos se incluye una tabla con el control de registros donde se define, la descripción del registro, el responsable del almacenamiento, el sitio de almacenamiento y el tiempo de conservación. Adicionalmente se identifica el proceso “Gestión de Tecnología” como el proceso proveedor que garantiza la seguridad informática del proceso atención clientes.

El compromiso de la Dirección con el SGC se define, en la matriz de comunicaciones se incluye la divulgación del mismo al igual que los beneficios esperados con la implantación del SGC.

Se define mediante acta que el Representante de la Dirección para el SGC del proceso atención clientes mercado regional es el Jefe del Departamento Atención Clientes Mercado Regional, en la matriz de comunicaciones se incluye la divulgación del rol de Representante de la Dirección y de sus funciones dentro del SGC, se utilizan los diferentes medios de comunicación para garantizar que el personal esté enterado del avance de la implementación del SGC.

Se define un cronograma para efectuar las revisiones por la Dirección, se establece el formato para el informe de la revisión por la dirección con el fin de garantizar que toda la información de entrada es tenida en cuenta en dicha reunión. También se diseña el formato del acta para garantizar que se documentan conclusiones con respecto a la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC y se toman acciones para mejorar el mismo.

Con el objetivo de garantizar la competencia, toma de conciencia y formación del personal que participa en el SGC, se define el formato para evaluar la eficacia de la capacitación y se incluye en el programa de inducción los objetivos de calidad y como los funcionarios nuevos en el proceso contribuyen al logro de los mismos.

El control del servicio no conforme requiere un procedimiento documentado para lo cual se revisa y ajusta el procedimiento obligatorio “gestión del servicio no conforme” del proceso atención clientes mercado metropolitano, se define la matriz de servicio no conforme y el tratamiento que se le debe dar al mismo.

Se realiza la especificación del servicio prestado por el proceso atención clientes mercado regional, teniendo en cuenta la normatividad vigente y se precisa quienes son los clientes del proceso.

Se define el criterio y el formato para evaluar periódicamente a los proveedores y las pautas generales de manejo de la información de los clientes.

Se identifica que el método a utilizar para conocer la percepción del cliente es secundario para garantizar la veracidad de los resultados, corresponde a una investigación cuantitativa, porque permite a través de una muestra determinar el comportamiento de una población, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, con lo cual se puede concluir que los resultados de la encuesta corresponden a lo que piensa el 95% de los clientes y que en el resultado de cada

respuesta se estima un margen de error de 0.05 por encima o por debajo, la periodicidad de aplicación es mensual para emprender acciones de mejoramiento de forma oportuna. Las variables a evaluar son: satisfacción general con la prestación del servicio, comportamiento del funcionario, conocimiento del funcionario y tiempo de espera. En los indicadores se incluyen los relevantes respecto a la satisfacción del cliente, una vez implementado el SGC se emprenden acciones preventivas, correctivas o de mejora a partir del análisis de la información de la satisfacción al cliente y se incluye en la matriz de comunicaciones la divulgación periódica de los resultados de la percepción del cliente.

Para estandarizar la realización de las auditorías internas de calidad se requiere un procedimiento documentado, para lo cual se adopta el procedimiento de EPM “auditorías internas de calidad”, se realiza el programa de auditorías de calidad del proceso atención clientes mercado regional y se utiliza el formato de EPM para la presentación del informe de auditorías. En la matriz de comunicaciones se incluye la divulgación de los resultados de auditorías.

La definición de acciones correctivas y preventivas requiere un procedimiento documentado para lo cual se revisa y ajusta el procedimiento obligatorio “acciones correctivas y preventivas” del proceso atención clientes mercado metropolitano, se diseña el formato para el tratamiento de acciones preventivas, correctivas y de mejora, se realiza seguimiento a la implementación de estas acciones, se evalúa su eficacia y la información se consolida en el listado maestro de acciones.

Se diseñaron evaluaciones prototipo para aplicar al personal con el objetivo de conocer el conocimiento con respecto al proceso.

Con la información obtenida en el diagnóstico de calidad del proceso atención cliente mercado regional de EPM y una vez implementada la propuesta del sistema de gestión de calidad, se mejora el desempeño del proceso, la gestión se

orienta hacia objetivos misionales y expectativas del cliente, oportunidad de competir y evidenciar las capacidades del proceso, disminución de costos de operación, se mejora la comunicación en todos los niveles involucrados en el proceso, se trabaja por procesos y no por funciones, con objetivos claros que contribuyan al logro de la Mega de EPM y de sus directrices estratégicas.

Un sistema de gestión de la calidad para un servicio de cara al cliente como es el proceso de Atención Clientes mercado regional genera credibilidad, confianza y es una garantía para que EPM ingrese a nuevos mercados Nacionales e Internacionales.

## **CAPÍTULO 2**

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

#### **2.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Cada día las empresas deben competir en un mercado globalizado, en el cual el cliente demanda productos y servicios de calidad; existen diferentes oferentes que compiten con calidad, precio y valor agregado, ofreciendo alternativas para que el cliente de acuerdo con sus capacidades económicas y preferencias escoja los productos y/o servicios que satisfacen sus necesidades.

La gerencia moderna se interesa en implementar un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones porque les permite mejorar la productividad, a través de la optimización de los procesos, lo cual genera disminución de costos y por tanto mayor rentabilidad, incrementar la eficacia de sus procesos porque se definen indicadores de gestión y se realizan todas las acciones necesarias para el logro de las metas establecidas, mantener una imagen adecuada de los productos y servicios suministrados, porque cuando una empresa cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado, los consumidores sienten confianza porque saben que los procesos cumplen con un estándar a nivel internacional. La empresa es más competitiva a nivel nacional e internacional, ya que mantener un SGC les exige controlar las diferentes etapas de sus procesos y alinear el Direccionamiento estratégico de la empresa con los cambios que se presentan en el mercado y en las necesidades y expectativas de los clientes.

Este interés de la Gerencia hace que la calidad sea hoy relevante en las organizaciones y que se convierta en un nuevo estilo de gestionar las mismas, dando origen a la gestión de la calidad.

En el libro “Gestión de la Calidad”, escrito por Miguel Udaondo Duran, el autor afirma que debe entenderse la gestión de la calidad como “el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término “management” que alude a la dirección, gobierno y coordinación de actividades”. De acuerdo con lo anterior define gestión de la calidad como “el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente”.

J.M. Juran en su libro “Juran y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos” denomina la gestión de la calidad como la gestión estratégica de la calidad, la define como “un enfoque sistémico para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa”.

Según la norma NTC-ISO 9000:2005 gestión de la calidad son “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (3.3.1) en lo relativo a la calidad (3.1.1)”

Nota: la dirección y el control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de las políticas de la calidad (3.2.4) y los objetivos de la calidad (3.2.9), el control de la calidad (3.2.10), el aseguramiento de la calidad (3.2.11) y la mejora de la calidad (3.2.12).

Se define gestión de la calidad como el conjunto de actividades organizadas para el logro de la política y los objetivos de calidad de una empresa. La política y objetivos de la calidad se definen teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes y la mejora continua de los procesos. Las actividades se basan en el ciclo de mejoramiento continuo de Deming: Planear – hacer – verificar y actuar.



Para garantizar productos y servicios de calidad es necesario realizar las cuatro etapas del ciclo de Deming o mejoramiento continuo de forma organizada y periódica; la información y conclusiones se utilizan para la toma de decisiones estratégicas que orienten a la organización al logro de sus objetivos de mediano y largo plazo.

La fase de planeación se realiza en diferentes niveles de la organización, así: Planeación estratégica que consiste en evaluar la estrategia actual de la empresa y sus componentes, los cuales incluyen el comportamiento de indicadores, identificar las oportunidades y amenazas para la empresa en el entorno donde se encuentra actualmente y si se proyecta ingresar a otros mercados también se deben evaluar la oportunidades y amenazas en este mercado, identificar las destrezas y recursos con que cuenta la empresa para determinar si es necesario cambiar de estrategia, identificar si existen opciones en el mercado, en el producto y/o servicio o en la legislación que permitan crear nuevas estrategias, identificar las estrategias que satisfagan las necesidades de los accionistas, los clientes, los empleados etc., por último se seleccionan las estrategias a ejecutar por parte de la empresa en un período definido y la forma como se van a materializar las mismas. Este tipo de planeación se realiza en los procesos de direccionamiento estratégico como: planeación empresarial, identificación de mercado y desarrollo de estrategias de negocio, entre otros. Planeación táctica la cual consiste en definir en las áreas que apoyan la aplicación de la estrategia, como se van a emplear los recursos para el logro de la estrategia, este tipo de planeación se realiza en los procesos operativos o de producción de los productos y/o servicios. La planeación del sistema de gestión de la calidad, consiste en establecer y actualizar la política y objetivos de calidad, la estructura, los procesos y recursos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, esta planeación tiene en cuenta el direccionamiento estratégico empresarial y los cambios en legislación, procesos, normas de referencia y políticas empresariales que impactan el SGC.

Para el SGC del proceso atención clientes mercado regional de EPM la planeación del proceso se realiza en forma independiente a la planeación del SGC, lo cual no es ideal porque se interpreta por la Alta Dirección que se están realizando dos ejercicios de planeación diferentes, la planeación del proceso se realiza con base en el mapa estratégico de EPM y apunta al logro de la mega, esta misma orientación se utiliza para planificar el SGC. La política de calidad y los objetivos de calidad se definen para contribuir al logro del Direccionamiento estratégico empresarial. Desde la planeación se debe entender el SGC y la gestión del proceso como una sola, también se definen los indicadores de gestión para el logro de los objetivos. En algunas Organizaciones los indicadores se clasifican en indicadores de calidad, de proceso y producto, lo cual facilita su interpretación e identificación de la parte del sistema de gestión de la calidad que se está evaluando a través de ese indicador.

La fase del hacer consiste en ejecutar el plan estratégico, los procesos necesarios para el logro de las estrategias definidas en la etapa de planeación y se debe dejar registros electrónicos o físicos, que evidencien la ejecución de las actividades y que sea posible realizar trazabilidad, es decir que sea posible a partir del producto o servicio final devolverse y recorrer las diferentes etapas hasta llegar al punto de inicio y viceversa. En esta etapa también se incluye el proceso de inducción y entrenamiento en el cargo, al igual que la formación para el desarrollo de las competencias del talento humano. En el día a día es necesario tomar decisiones cuando las cosas no se presentan como estaban previstas, para el logro de los objetivos propuestos, lo cual se hace en esta etapa del ciclo de mejoramiento continuo. En algunas etapas del proceso se tienen definidas actividades de control antes de finalizar el proceso, las cuales se ejecutan para verificar si el producto o servicio cumple con las especificaciones, en caso contrario se emprenden correcciones o se realizan reprocesos para garantizar la calidad del producto o servicio.

La prestación del servicio en el proceso atención clientes mercado regional se realiza de acuerdo al criterio y experiencia de los funcionarios, no se encuentra documentado, se utilizan formatos diferentes para el mismo registro, se tiene información consignada en los sistemas, donde es posible evidenciar que no se utilizan los mismos criterios para atender a los clientes. El proceso de inducción se dificulta al no contar con homologación y se suministra formación a los funcionarios, la cual en algunas ocasiones no supe las necesidades reales. Cuando se presenta una inconsistencia de cara al cliente se soluciona, pero no se emprenden acciones que garanticen que esta situación no se va a presentar nuevamente.

La fase de verificación consiste en monitorear el comportamiento de los indicadores en forma periódica y compararlos con las metas establecidas. Otra información que es útil para saber cómo se está realizando el proceso son los resultados del producto o servicio no conforme, los resultados de las encuestas de percepción de los clientes y los informes de las auditorías de calidad. En el proceso atención clientes mercado regional no se tienen definidos formalmente indicadores para el proceso, no se ha definido el servicio no conforme, no se conoce la percepción del cliente, ni se ha realizado auditorías de calidad. Por lo cual no se cumple con la fase de verificación del ciclo de mejoramiento continuo.

La fase del actuar consiste en que a partir de la información obtenida en la fase de verificación, se defina si es necesario emprender acciones para el logro de los objetivos propuestos, cuando se evidencia un incumplimiento real o potencial. En algunos casos es necesario modificar los procesos, documentarlos nuevamente o aplicar nuevas mejoras. Actuar es corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar los procesos.

En el proceso atención clientes mercado regional no se realiza la fase de verificación, por tanto tampoco se realiza la fase del actuar.

De acuerdo con los argumentos planteados anteriormente en el proceso atención clientes mercado regional de EPM no se presta el servicio teniendo en cuenta los cuatro pasos del ciclo de mejoramiento continuo, por tanto no se realiza gestión de la calidad.

Para realizar una adecuada gestión de calidad en las organizaciones es necesario involucrar el ciclo de mejoramiento continuo en todos los procesos, el seguimiento permanente que se realiza a los mismos le suministra información relevante a la empresa para la toma de decisiones oportunas, que le permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

## 2.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

La escritora María Dolores Mellado, en su libro “La gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales en las organizaciones”, realiza un repaso histórico sobre el concepto de calidad el cual se resume en la tabla 2 y se amplía a continuación.

**Tabla 2. Concepto de calidad**

<b>LA CALIDAD</b>	<b>CONTROL</b>	<b>ASEGURAMIENTO</b>	<b>GESTIÓN</b>
<b>Orientada a</b>	La producción		Al cliente externo e interno
<b>Responsable</b>	Técnico o departamento de control de la calidad		Todo el personal
<b>Se actúa porque</b>	Se ha detectado algún error o no conformidad		Existen objetivos planificados
<b>Se aplica a</b>	Productos/ servicios	Procesos productivos	Todos los procesos
<b>Se actúa para</b>	Controlar errores	Modificar procedimiento	Eliminar causas
<b>Actitud</b>	Reactiva	Reactiva	Proactiva
<b>Participación</b>	No se espera	No es indispensable	Es imprescindible
<b>Mejora continua</b>	No se descarta	Es deseable	Constituye un requisito
<b>Materialización</b>	Plan de inspección	Manual de calidad	Sistema de gestión
<b>Normalización</b>	Modelos internos	Modelo ISO 9002	ISO 9001:2008, EFQM, etc.

En la edad media se utilizaba un sistema de producción artesanal, muy costoso que permitía controlar la calidad de cada uno de los productos, luego con la revolución industrial aparecen las primeras máquinas y la producción en serie, por lo tanto el porcentaje de errores incrementa porque se contaba con mano de obra poco cualificada, entonces es necesario realizar la inspección, mediante este proceso se revisaba el 100% de los productos fabricados al final de la cadena de producción, lo cual generaba sobrecostos, porque solo se detectaba el error al final y se desperdiciaban materiales y mano de obra. En los años 40 aparece el control de la calidad no solo al final del proceso sino a lo largo de todo el proceso de producción, lo cual permitía detectar errores en diferentes etapas productivas con posibilidad de reprocesar, adicionalmente se comienza la utilización de métodos estadísticos para determinar la calidad de un lote de producción a partir de la inspección de una parte del mismo, la empresa definía el modelo que iba a utilizar para controlar la calidad y aparece la figura del supervisor. Después de la segunda guerra mundial el cliente tiene la oportunidad de escoger entre diferentes empresas, que fabrican los mismos productos, por lo cual aparece el concepto de aseguramiento de la calidad con el cual se busca generar confianza en el consumidor para que compre el producto que la empresa ofrece, se busca modificar procedimientos para no cometer los mismos errores, se cuenta con un modelo de gestión para establecer el aseguramiento de la calidad que es el definido en la ISO 9002 y la responsabilidad por la calidad es del departamento de producción o de calidad. En el año 2000 se evoluciona hasta el concepto de gestión de la calidad en el cual el enfoque no solo es la calidad de los productos hacia el usuario final, sino que incluye también a los clientes internos, los responsables por la calidad de los productos y servicios son todos los empleados y todos los procesos, se ejecutan los procesos orientados al logro de objetivos, se trabaja para prevenir los errores, la mejora continua es un requisito y se tiene diferentes modelos de gestión como referencia: ISO 9001, EFQM, etc., la gestión de la calidad incluye el ciclo de mejoramiento continuo desde la planeación hasta la verificación.

La evolución, aplicación y mejoramiento del concepto de calidad desde los años 20 hasta nuestros días, muestra los beneficios que este modelo le ha traído a las organizaciones que lo han implementado; estos beneficios son: Mejorar el desempeño, coordinación y productividad de los procesos, mayor orientación hacia los objetivos de la empresa y hacia las expectativas de los clientes, incremento de la satisfacción de los clientes, disminución de costos de operación, la empresa es más competitiva a nivel nacional e internacional, se mejora la comunicación en todos los niveles involucrados en el proceso, se trabaja por procesos y no por funciones, con objetivos claros que contribuyan al logro de las directrices estratégicas de la empresa.

A medida que avanza la competencia y se quiere llevar los productos a un mercado globalizado y competitivo, el cliente tiene la oportunidad de escoger que productos o servicios adquirir por lo cual un sistema de gestión de la calidad cuyos pilares son la satisfacción del cliente y la mejora continua, le garantizan a la empresa que los procesos se están gestionando eficazmente para satisfacer a los clientes de la Organización y mantenerse competitiva en el mercado.

### **2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

En Wikipedia se define un **sistema de gestión de la calidad** como “el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes”. Entre dichos elementos, los principales son:

1. Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.

2. Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Estos cinco apartados no siempre están definidos ni son claros en una empresa.

Según ISO 9000:2005, sistema de gestión de la calidad es el “Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Se define sistema de gestión de la calidad como el conjunto de elementos mutuamente interrelacionados o que interactúan entre sí para realizar la gestión de la calidad en una organización, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. El concepto sistema quiere decir interdependientes entre sí, no son ruedas sueltas, sino que están unidos para el logro de la política y los objetivos de calidad. Estos elementos son: política, objetivos, procesos, planificación, control, aseguramiento, mejoramiento, procedimientos, instructivos, guías, instrucciones, herramientas, documentación, recursos físicos, talento humano, etc.

En un sistema de gestión de la calidad se requiere un proceso de planificación para definir una política y unos objetivos que busquen el mejoramiento continuo, la definición de los recursos necesarios para el logro de los objetivos y la normalización o estandarización de los procesos para desarrollarlos de forma productiva y acorde a las necesidades de los clientes, la medición y verificación constante de los procesos.

El proceso atención clientes mercado regional no cuenta con un sistema de gestión de la calidad, porque no tiene definidos varios elementos que son indispensables en un SGC, como: política de calidad, manual de calidad, objetivos de calidad con sus indicadores, procedimientos documentos, entre otros. No se realiza gestión de la calidad para la prestación del servicio, como se argumentó en el numeral 2.1.

## **2.4 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La versión 2000 de las normas ISO de la familia 9000 se basa en ocho principios de gestión de la calidad. Se entiende por estos principios aquellas reglas o creencias amplias y fundamentales, para gestionar una organización, apuntando a un desempeño continuamente mejorado en el largo plazo, dirigiendo necesidades de todos los involucrados. Estos principios de calidad no son requisitos es decir no son auditables en un proceso de certificación.

Los principios identificados entre comillas se encuentran en la norma NTC-ISO 9000:2005, a continuación de cada principio se define qué es y cómo se aplica en el proceso atención clientes mercado regional de EPM.

**2.4.1 Enfoque al cliente.** “Las organizaciones dependen de sus clientes y deberían comprender sus necesidades, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas”.



Enfoque en el cliente consiste en investigar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes, asegurarse que los objetivos de la organización están planteados acorde con sus expectativas y que se actualizan permanentemente, establecer un equilibrio entre las necesidades del cliente y de otras partes interesadas como los accionistas para garantizar la rentabilidad de la empresa. Las expectativas de los clientes deben ser conocidas en todos los niveles de la Organización, periódicamente se debe medir la satisfacción del cliente y emprender acciones a partir de los resultados de esta medición, analizar las sugerencias y quejas de los clientes para mejorar los procesos e incrementar la satisfacción del cliente.

Los procesos de cara al cliente como: ventas, servicio al cliente, entrega de productos, entre otros, deben propender por escalar a quien compete la información que el cliente suministra de forma oportuna; porque esta información es relevante para ajustar cada día más los procesos y fidelizar a los clientes de la Organización, a partir de la adecuación del producto o servicio, siempre y cuando sea viable en términos de sostenibilidad y rentabilidad para la empresa, el avance tecnológico facilita que algunos servicios sean cada día más eficientes en cuanto a tiempo y comodidad para el cliente, quien a través de internet puede realizar diferentes trámites desde su casa u oficina, en cualquier horario. Los avances tecnológicos también facilitan que el cliente acceda a la información de forma rápida y al momento de adquirir bienes o servicios se encuentra más informado que antes y por tanto reconoce el valor agregado que le suministran las empresas y siempre va a comparar calidad, precio y beneficios para tomar la decisión de compra.

El proceso atención cliente mercado regional de EPM, tiene estructurado su esquema de atención en las regiones acorde con las preferencias de los clientes, las cuales son atención personalizada, sin embargo los tiempos de respuesta de los pedidos, peticiones, quejas, reclamos, recursos y daños se realiza en el

término legal de 15 días, cuando la expectativa del cliente es que se le dé respuesta a su requerimiento en un tiempo inferior.

Actualmente se mide la satisfacción del cliente que es atendido a través del canal telefónico, lo cual corresponde al 3% de las transacciones efectuadas en un mes. No se conoce la satisfacción de los clientes atendidos en las oficinas, teniendo en cuenta que el 94% de las transacciones mensuales se realizan por este canal, podríamos afirmar que no se conoce la satisfacción del cliente con la prestación del servicio del proceso atención clientes en el mercado regional.

**2.4.2 Liderazgo.** “Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse en la consecución de los objetivos de la organización”.

Con este principio de calidad se pretende lograr un clima organizacional adecuado a partir de considerar en el sistema de gestión de la calidad todas las partes interesadas incluyendo a los empleados, establecer una visión clara del futuro de la organización, metas y objetivos desafiantes para los funcionarios, pero alcanzables, que incentiven la creatividad e innovación, definir y mantener valores compartidos, transparencia, modelos éticos en todos los niveles de la organización, establecer confianza y eliminar temores a través del empoderamiento de los empleados, proporcionar a las personas los recursos y formación necesarias para el desarrollo adecuado de sus funciones, establecer mecanismo de motivación para los empleados. Comunicar en todos los niveles de la Organización la política de calidad, los objetivos de calidad, los indicadores de gestión con sus respectivas metas, para facilitar que los funcionarios comprendan el rol que desempeñan dentro de la Organización y como contribuyen o aportan al logro de los objetivos.

Los líderes del proceso atención clientes mercado regional se encuentran distribuidos por zonas y ubicados en oficinas centrales, lo cual permite que realicen un acompañamiento a los funcionarios y conozcan sus necesidades y expectativas. La empresa suministra a los empleados los recursos necesarios para la prestación del servicio, la formación se dificulta por la ubicación de las oficinas, por lo tanto se ha implementado la capacitación virtual para facilitar que los empleados puedan recibir formación y actualización permanente, también se envían funcionarios concedores de los procesos para que los capaciten en la oficinas regionales principalmente en el uso de aplicativos.

El proceso no tiene definidos claramente sus objetivos de calidad, por lo tanto no tienen claro el propósito y la dirección del proceso.

**2.4.3 Participación del personal.** “El personal con independencia del nivel en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para beneficio de la organización”.

La Organización debe buscar a través de diferentes mecanismos como la participación, la formación, el acompañamiento, políticas claras de ascenso, remuneración justa, beneficios para todos los empleados y empoderamiento que el personal optimice las oportunidades de aumentar competencias, conocimiento y experiencias. Los funcionarios deben estar motivados con el Sistema de gestión de la calidad para que demuestren su compromiso y participen activamente; enfoquen su creatividad e innovación hacia el logro de los objetivos de la organización, los cuales incluyen la satisfacción del cliente y la mejora continua. Los individuos deben conocer qué se espera exactamente de ellos y estar orientados al logro, sentirse satisfechos con el trabajo o rol que desempeñan en el SGC y estar orgullosos de ser parte del proceso y de la empresa. Cuando una Organización logra que la mayoría de los funcionarios se sientan motivados y comprometidos con el Sistema de gestión de la calidad van a apalancar de una

forma rápida la madurez del SGC hacia la prevención de las inconsistencias y la mejora continua, porque los primeros que se dan cuenta de una inconsistencia en el proceso de producción o prestación del servicio son los empleados que están desempeñando la actividad, si están motivados y comprometidos inmediatamente van a tomar decisiones para corregir la inconsistencia si se encuentra en su línea de responsabilidad o van a escalar la situación de forma rápida para que sea solucionada; de igual forma van a analizar las causas y emprender acciones para que no se repita nuevamente la inconsistencia. Los empleados motivados siempre están pensando en una mejor forma de hacer las cosas y cuando encuentran un formato o documentos desactualizado, informan a la persona responsable para que lo actualice. De esta forma un SGC de calidad funciona adecuadamente porque todo el personal se siente responsable de la satisfacción del cliente y del mejoramiento continuo de los procesos y conocen los beneficios que esto trae a los empleados, como: metas individuales claramente definidas que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, responsabilidades y autoridades definidas y puesta en práctica, la forma como deben hacer el trabajo se encuentra documentada, la comunicación es eficaz porque todos hablan el mismo idioma, permanentemente saben cómo va el comportamiento de los procesos y si el cliente está satisfecho con lo que se está haciendo, sus propuestas para la mejora son analizadas, algunas se ponen en práctica y otras no, pero se les informa porque no se implementan. Las evaluaciones al desempeño se realizan con base en hechos y datos lo cual hace que sean objetivas.

En el proceso Atención clientes mercado regional de EPM, los procedimientos no se encuentran documentos por lo cual las personas no tiene un lineamiento escrito de cómo hacer su trabajo y por tanto cada uno lo realiza de acuerdo con su criterio, lo cual hace que el mismo requerimiento se atiende de forma diferente en las oficinas del mercado regional. Las responsabilidades y autoridades se encuentran definidas en la descripción del cargo, lo cual es muy general porque el

mismo cargo se encuentra en diferentes dependencias de EPM, por lo cual es necesario definir las responsabilidades y autoridades a nivel del proceso. Los objetivos y metas no se encuentran definidos por lo cual los funcionarios no tienen claro que se espera de ellos. La comunicación se dificulta porque las personas no saben dónde encontrar los formatos y las políticas que necesitan para solucionar algunas situaciones de los clientes. Todo lo anterior deteriora el clima organizacional y el funcionario siente que no es tenido en cuenta, que no se da respuesta a sus inquietudes y que no puede prestar un adecuado servicio al cliente porque no cuenta con todos los elementos para responder de forma oportuna el requerimiento del cliente. Dificultad para capacitar a los funcionarios nuevos por la falta de documentación y quien los capacita les transmite el conocimiento que tiene del proceso desde su experiencia, la cual en algunos casos no es la mejor forma de realizar el proceso.

**2.4.4 Enfoque basado en procesos.** “Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como proceso”.

Para trabajar por procesos lo primero que tiene que hacer una Organización es definir los procesos que necesita para lograr los resultados deseados, identificar y medir las entradas y salidas de los procesos, identificar interfaces entre los procesos y las funciones de la organización y establecer responsabilidades y autoridades claras en la gestión de los procesos. Es necesario que la organización conozca exactamente la capacidad de los procesos y los recursos, métodos e insumos necesarios para mejorarlos. En el enfoque basado por procesos se genera una cultura de gestión, en la cual los empleados trabajan pensando en el impacto que tienen las actividades que realizan en el resultado final del proceso, no en una parte del mismo.

Con el enfoque por procesos las organizaciones logran disminuir sus costos y realizar el proceso en menos tiempo, porque se eliminan reprocesos, duplicidad de actividades o actividades innecesarias. Con respecto a este principio de gestión se hablará de una forma más amplia en el capítulo 3.

En el proceso atención clientes mercado regional de EPM, no se tienen definidos los procesos necesarios para prestar un adecuado servicio, no se identifican los clientes, proveedores, insumos y entregables de cada parte del proceso, no se precisa quien es el responsable de cada parte del proceso; por lo tanto la prestación del servicio es demorada y no se cuenta con los suficientes controles para realizar seguimiento a los diferentes requerimientos del cliente. Los recursos se dimensionan basados en la experiencia, lo cual en el momento que cambia alguna variable que impacta el proceso como: políticas de EPM, normatividad, sistemas de información, no se dimensionan adecuadamente los recursos porque no se alcanza a medir el impacto en el proceso. No existe estandarización por lo cual el proceso es más costos, hay funcionarios que se demoran 30 minutos en atender un requerimiento y otros se demoran 10 minutos.

**2.4.5 Enfoque de sistema para la gestión.** “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.

La organización debe estructurar un sistema para lograr sus objetivos de la forma más eficiente, entender las interdependencias entre los diferentes procesos que conforman el sistema, organizarlos de tal forma que se integren correctamente, con este enfoque se reducen las barreras de funciones cruzadas, donde varias personas o dependencias son responsables de una misma actividad, lo cual puede generar que se realice dos veces o que no se realice. El enfoque por sistemas permite comprender las capacidades de toda la organización antes de iniciar la acción, establecer las metas y determinar la manera en que los

elementos deben funcionar. El sistema debe mejorar continuamente a partir de la medición y evaluación.

Un sistema de gestión de la calidad debe ser diseñado como un sistema de tal forma que se identifiquen claramente todos los elementos que necesita y como cada uno de ellos se interrelacionan para lograr los objetivos, esto permite que la empresa sea consciente de que si existe una falla en un elemento este va a impactar otros elementos del sistema y afectar el logro de los resultados. Hay otros elementos que no impactan el resultado final, por lo cual el enfoque por sistemas le permite a la organización identificar los procesos claves para centrar allí su atención.

En el proceso atención clientes mercado regional no se tienen definidos los procesos que se requieren para la prestación del servicio, por tanto no es posible establecer el enfoque sistémico al cual hace referencia este principio de calidad, esto le genera costos innecesarios al proceso y no le permite identificar las actividades claves para el logro de los resultados esperados, adicionalmente se trabaja de forma funcional, cada persona se preocupa por atender adecuadamente en su oficina al cliente, pero no aportan a la optimización del proceso lo cual redundará en beneficios para los clientes.

**2.4.6 Mejora continua.** “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta”.

La organización debe buscar mejorar de forma permanente sus procesos, productos y/o servicios y su sistema de gestión de la calidad para lo cual debe suministrar formación a los funcionarios en los métodos y herramientas para la mejora continua e incentivar su aplicación incluyendo en las metas de desempeño de los funcionarios su aporte a la mejora del proceso, el producto o el sistema de gestión de la calidad. Otra forma es generando incentivos adicionales para las

personas que realicen mejoras significativas, también son válidas las auditorías con base en criterios de excelencia para identificar áreas de mejora.

La mejora continua es uno de los pilares fundamentales de un sistema de gestión de la calidad porque permite que la organización y sus empleados piensen en prestar cada día mejores productos o servicios y ser más costo-eficientes; los avances tecnológicos ayudan a que se mejore de forma permanente y permiten que la organización avance hacia la excelencia en la gestión. Muchas empresas se conforman con obtener el certificado de calidad y disminuyen su entusiasmo, lo cual hace que el SGC se mantenga en el mismo nivel alcanzado e incluso que disminuya, por eso es tan importante que la mejora continua no sea solo un principio de calidad sino que sea también un requisito de la Norma NTC-ISO 9001, lo que obliga de alguna forma a que las empresas se esfuercen por ser cada día mejores y flexibles para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

En el proceso atención clientes mercado regional no se tiene una cultura de mejora continua, el proceso no ha sido normalizado, lo cual mejoraría ostensible la forma de prestar el servicio al cliente, por lo tanto el primer paso es “organizarlo”, para luego avanzar hacia la excelencia; los funcionarios dedican la mayor parte de su tiempo a solucionar problemas, no se documentan las soluciones, ni se analizan las causas de los problemas, por lo cual se siguen presentando. Se afirma que un proceso se encuentra maduro con respecto a la calidad cuando se emprenden acciones preventivas para evitar los problemas y acciones de mejora para dar valor agregado a los clientes o disminuir costos en el proceso manteniendo los mismos estándares de calidad. En el proceso atención clientes las inconsistencias son percibidas por el cliente y se convierten en quejas, lo cual deteriora la imagen del proceso y de la empresa; no existen mecanismos de control para identificar situaciones inadecuadas antes de que afecten a los clientes.



**2.4.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.** “Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información”

La organización debe establecer los mecanismos necesarios para garantizar que los datos y la información que toma en cuenta para la toma de decisiones es exacta y confiable, desde la definición de la política de calidad, se determinan los objetivos para materializar esa política y estos objetivos deben reflejar lo que la empresa desea lograr para satisfacer las necesidades y expectativas de las diferentes partes interesadas, es decir los accionistas, los clientes, los empleados, etc., una vez definidos estos objetivos se fijan metas alcanzables y se establecen los indicadores de gestión, al momento de definirlos se debe pensar si la empresa cuenta con los aplicativos o procesos para obtener la información y poder tener certeza de la veracidad de los resultados de los indicadores. Muchas veces se definen indicadores muy sofisticados, pero a la hora de medirlos no se tiene la fuente de la información y es necesarios modificarlos. Hay que revisar que no se quede ninguna variable estratégica sin medir y que se utilicen métodos válidos estadísticamente para la consolidación de resultados; adicionalmente las personas que realizan la medición deben ser diferentes a quienes ejecutan el proceso para evitar que las cifras sean maquilladas y que el indicador nos muestre algo diferente a la realidad. Las decisiones que se toman deben estar basadas en los datos sin dejar de lado la experiencia y la intuición, ya que muchas veces el dato por sí solo no dice nada, cuando el indicador muestra crecimiento o decrecimiento se debe a unas causas que son identificadas por las personas involucradas en el proceso, el indicador solo es el tablero que indica si voy bien o mal, pero las causas y las decisiones se toman con base en resultados históricos y la experiencia del equipo de trabajo. El registro de datos históricos es una evidencia objetiva para la empresa demostrar su eficacia.

En el proceso atención clientes mercado regional de EPM, las decisiones se toman basados en la intuición y la experiencia, no se tiene la cultura de consolidar

resultados de indicadores en forma periódica para la toma de decisiones, de allí que las mismas se realicen de forma correctiva y muchas veces no solucionan las causas de los problemas, se limitan a corregir la situación puntual del cliente y no analizan que se debe mejorar en el proceso o en otro elemento del sistema.

**2.4.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.** “Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.

Los proveedores son parte fundamental de un sistema de gestión de calidad, máxime hoy en día con la creciente tendencia a la tercerización de las actividades operativas, lo cual influye en la calidad final del producto y/o servicio, por tanto los proveedores deben ser seleccionados bajo unos criterios claros frente al producto y/o servicios que ofrecen, se debe evaluar en el proceso de selección del proveedor su capacidad para la prestación del servicio en términos de calidad, precio, solidez financiera, procesos certificados, responsabilidad social entre otros; mientras más influya el proveedor en la calidad del producto o servicio que suministra la empresa más tienen que ser los elementos a tener en cuenta para su selección. Una vez seleccionado el proveedor con quien se establece una relación mutuamente beneficiosa, hay que definir por escrito los controles para monitorear la prestación del servicio y garantizar que se cumple con lo esperado por la organización; por lo tanto todo contrato dependiendo de su tamaño requiere un interventor vinculado directamente a la empresa y cuyo rol es verificar que se está cumpliendo con lo estipulado en el contrato y que le permita a la empresa conocer las fortalezas del proveedor así como sus debilidades, para que entre ambos busquen soluciones que contribuyan a la mejora del proceso. A los proveedores hay que motivarlos a través del reconocimiento de lo que hacen bien, una relación adecuada con los proveedores le permite a la empresa optimizar los costos y los recursos, responder en forma conjunta con los proveedores a los cambios del mercado o de las necesidades y expectativas de los clientes.

El proceso atención clientes mercado regional tiene proveedores internos a EPM para la prestación de los servicios de tecnología de información, gestión del talento humano, bienes muebles e inmuebles, compras, entre otros. Este proceso no tiene contratos establecidos con proveedores externos. Los proveedores de impacto alto en la prestación del servicio son tecnología de información y gestión del talento humano. Tecnología de información es de impacto alto porque toda la atención al cliente está soportada en el CRM y en el facturador de EPM para este proceso que es Sise, por lo tanto la no disponibilidad de alguno de los aplicativos hace que no se pueda solucionar el requerimiento del cliente. El proceso gestión del talento humano tiene un impacto alto en la prestación del servicio porque a través de la selección y capacitación de los funcionarios se garantiza que cumplan con las competencias necesarias para la atención de los clientes. Con estos proveedores no se tiene establecido un acuerdo de nivel de servicio, por lo tanto no se cuenta con información que permita evaluar su gestión, ni se realiza seguimiento al desempeño de estos proveedores.

### **CAPÍTULO 3**

#### **ENFOQUE POR PROCESOS**

En este capítulo se desarrollan diferentes conceptos con respecto al enfoque basado en procesos debido a que es uno de los principios de calidad de la Norma NTC - ISO 9000:2005.

Las empresas cada día requieren ser más competitivas en un mercado globalizado, razón por la cual buscan implementar herramientas de gestión que les permita satisfacer a los clientes, adicionalmente se busca mejorar los resultados, motivo por el cual la herramienta ideal para el logro de ambos objetivos es la gestión por procesos.

Tradicionalmente las empresas se han organizado por funciones, es decir por departamentos o áreas especializadas; independiente de la estructura, al cliente le interesa la calidad y oportunidad con la cual le es entregado el producto o servicio; la gestión por procesos busca satisfacer las necesidades de la empresa y los clientes e identificar los procesos críticos para generar valor en el presente y en el futuro.

Empresas Públicas de Medellín, tiene un modelo de gestión basado en procesos, como se muestra en el anexo 2 “Cadena de Valor EPM”, lo cual facilita la implementación de un sistema de gestión de la calidad, porque desde el inicio se cumple con uno de los principios de calidad, se ha ganado terreno en la cultura de gestión por procesos; adicionalmente el proceso atención clientes mercado regional corresponde a un proceso de negocio estratégico o misional, al estandarizarlo con respecto a un referente internacional, se genera valor para la empresa.

### **3.1 DEFINICIÓN DE PROCESO**

La norma ISO 9000:2005 define proceso como el “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cual transforman elementos de entrada en resultados”

En el libro “Gestión por procesos” escrito por José Antonio Pérez Fernández de Velasco, el autor define proceso como la “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”.

De la definición de la norma ISO estoy de acuerdo con que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan; porque si se tienen tareas inconexas no es posible generar un producto o servicio. De la definición presentada en libro “Gestión por procesos” considero fundamental el concepto de generación de valor, ya que no se habla de proceso como la generación del producto; sino que se espera que tenga un valor para el cliente, lo cual permite que esté satisfecho y que la organización sea cada día más competitiva.

Otra forma de mirar un proceso es como cualquier actividad en la cual se desarrollan las cuatro etapas del ciclo de Deming (planear, hacer, verificar y actuar). Cuando se realiza la planeación se identifica al cliente, las características del producto o servicio para satisfacer al cliente, los requisitos legales y de la empresa que se deben cumplir y los estándares para controlar la ejecución del proceso. Al realizar la actividad se tiene en cuenta lo planeado y se ejecuta de la forma más eficaz. Posteriormente se verifica que el producto o servicio cumpla con los estándares planeados; si no se cumple con alguna especificación se plantean acciones para ajustarse a lo planeado y mejorar la forma como se realiza el proceso. Estas actividades son secuenciales, relacionadas entre sí y tienen un objetivo claramente definido, el cual es generar productos o servicios que

agreguen valor a las partes interesadas; clientes, accionistas, empleados y sociedad.

### **3.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO**

Es necesario definir los límites, elementos y factores de un proceso para conocer específicamente a que dependencia corresponde y quiénes son los responsables del mismo.

Los elementos de un proceso son:

- La entrada que corresponde a un producto o servicio con unas características definidas, el cual es entregado por el proceso antecesor en la cadena de valor de la empresa o por el cliente o por un proveedor.
- El proceso en sí, entendido como el conjunto de actividades que los conforman, las cuales deben ser secuencial y reflejan la forma más productiva de efectuar algo.
- La salida es el producto o servicio con la calidad especificada que se genera después de realizar todas las actividades del proceso, el cual es entregado al cliente (interno o externo).

Los factores que debe incluir todo proceso son:

- El objetivo del proceso, para qué se documenta, que se pretende lograr con la realización del mismo.
- Donde inicia y donde termina, con esta información se definen claramente los límites del proceso.

- Quienes son los responsable de realizar el producto o generar el servicio que cumpla con los estándares de calidad y quienes son responsables de la planeación, seguimiento y medición del proceso.
- La versión del documento y la fecha de actualización
- Los proveedores y que producto o servicio le entregan al proceso
- La secuencia de actividades
- Las salidas y los clientes de los productos o servicios
- Los requisitos que se cumplen con la ejecución del proceso, tanto los legales, como los de la Norma NTC-ISO 9001 y los de la Organización.
- Los documentos asociados, al proceso, es decir que hacen parte del mismo o son necesarios para la adecuada ejecución del proceso.
- Los indicadores que se van a medir y a controlar periódicamente para garantizar que el proceso cumple con los estándares definidos.

Al definir todos los elementos y factores del proceso se identifica cuál es el objetivo del proceso, con qué procesos interactúa, quienes son los responsables, que requisitos se están cumpliendo con la ejecución del mismo y los resultados esperados. Esta información es esencial en cualquier tipo de proceso misional o de soporte.

### 3.3 EL TRABAJO VISTO COMO UN PROCESO

La mayoría de los empleados se limitan a realizar las actividades que le son asignadas y no dimensionan el producto o servicio que realmente presta la empresa a sus clientes, en la medida en que sean conscientes del impacto que tiene la labor que realizan en toda la cadena de valor de la empresa aportan más a la mejora del proceso y a la optimización de recursos. Para que un empleado vea su trabajo como un proceso se requiere que comprenda el funcionamiento del proceso y de su entorno, es decir con que otros procesos interactúa; al identificar a su cliente ya sea interno o externo, conoce las necesidades y expectativas de los cliente y compara si el resultado de su trabajo satisface esas expectativas. De igual forma es necesario contar con herramientas de medición que le muestren como está siendo ejecutado el proceso, al igual que retroalimentación del cliente, para la mejora continua del proceso. Por último es importante que entienda la lógica de sus acciones, que puede y que no puede hacer al realizar la labor para la cual lo contrató la empresa.

No es fácil que un empleado entienda que su responsabilidad no solo es producir bienes o servicios, sino que el resultado de su trabajo debe cumplir con las especificaciones definidas para garantizar la satisfacción de sus clientes, para lo cual la Dirección suministra la información, la formación y la implicación en la toma de decisiones; solo de esta forma el individuo estará predispuesto hacia la mejora continua.

En el modelo “cliente – proveedor interno”, planteado por José Antonio Pérez Fernández de Velasco En su libro “Gestión por procesos”, las personas (proveedores internos) que trabajan por procesos identifican y conocen el proceso de sus clientes, conocen las auténticas necesidades de los clientes y le ayudan a definir las, colabora con su cliente para satisfacer sus necesidades, dispone de un sistema de medida de la calidad del producto entregado y del nivel de satisfacción



de su cliente, diseña, controla y mejora su proceso, tiene conciencia de los costos en que incurre la empresa para generar el producto o servicio.

El cliente interno que trabaja por procesos, comunica de forma efectiva sus necesidades a su proveedor, realiza acuerdos de nivel de servicio, soluciona los conflictos con su proveedor en una posición gana – gana, retroalimenta a su proveedor para que mejore o se mantenga el nivel de servicio, es exigente con su proveedor interno.

Todo proceso dentro de una empresa es cliente y al mismo tiempo proveedor interno, las personas responsables del mismo deben realizar sus labores acorde con el pensamiento de gestión por procesos, lo que fomenta el aprendizaje, incrementa la polivalencia, el trabajo en equipo al compartir objetivos en común, hace más fluida la comunicación interna, las personas despliegan su creatividad e innovación, genera compromiso del equipo con el producto, la calidad, el servicio y el costo del mismo. En resumen trabajar por procesos es una forma de autocontrol.

### **3.4 TIPOS DE PROCESOS**

De acuerdo con la definición de Michael Porter la cadena de valor “es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, para lograr una ventaja competitiva”.

En su teoría Porter clasifica los procesos o actividades, en actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las actividades de apoyo o las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

En el libro “Gestión por procesos” escrito por José Antonio Pérez, los procesos se clasifican por su misión así: Procesos operativos, de apoyo, de gestión y de dirección.

**Procesos Operativos:** Estos procesos son los principales, responsables de materializar los objetivos de la empresa. A los procesos operativos pertenece el denominado “proceso de negocio”, compuesto por: Comercial, Investigación y Desarrollo y Fabricación. Estos procesos corresponden al numeral 7 de la Norma ISO 9001, realización del producto o servicio.

**Procesos de apoyo:** Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de los procesos para su adecuado funcionamiento. Como el proceso de gestión de los recursos humanos, el proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, el proceso de mantenimiento de la infraestructura, entre otros. Estos procesos corresponden al numeral 6 de la Norma ISO 9001, gestión de los recursos.

**Procesos de gestión:** Son transversales a todos los procesos y sirven para controlar los demás procesos y generan información de apoyo. Estos procesos corresponden al numeral 8 de la Norma ISO 9001, medición, análisis y mejora.

**Procesos de dirección:** Son transversales a todos los procesos y están compuestos por el proceso de formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia. Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos, comunicación interna y revisión de resultados por dirección. Estos procesos corresponden al numeral 5 y 8 de la Norma ISO 9001, responsabilidad de la dirección y medición, análisis y mejora.

Los tipos de procesos planteados por Porter en su definición de cadena de valor, muestran los procesos principales y de soporte, en la presentación inicial de la

cadena de valor no se ven los procesos de planeación, verificación y control. Al revisar la secuencia de actividades de cada uno de los procesos, se puede identificar la planeación, verificación y control de los mismos; con lo cual se da cumplimiento al ciclo de mejoramiento continuo de Deming. Considero que este enfoque facilita la estructuración del mapa de procesos porque los procesos principales son fácilmente identificables dentro de una empresa de acuerdo a su objeto social, los que no agregan valor se encuentra en la otra clasificación es decir son de “apoyo”.

La clasificación de procesos desarrollada por José Antonio Pérez, permite mostrar en una mirada inicial del mapa de procesos los procesos de planeación, ejecución, verificación y control, sin embargo considero que por tratarse de cuatro tipos puede generar confusión al momento de clasificar a que corresponde cada proceso de la empresa.

### **3.5 MAPA O MODELO DE PROCESOS**

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco, El mapa de procesos es “la representación gráfica de la interrelación entre los distintos procesos de la empresa”. Es decir, representa el entramado de procesos que constituyen la empresa.

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza -aprendizaje, ya que permiten obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento.

El mapa de procesos deben ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. Algunos de los mapas de procesos analizados, en muchos casos, reflejan una descripción de los requisitos de la normativa en lugar de presentar como la empresa ha planificado alcanzar los resultados. En otros casos es una descripción de la interacción de procesos, parecido a una distribución de planta, otros asemejan organigramas funcionales.

Por su parte en la norma ISO 9001, se promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, con el claro propósito de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, recomienda identificar y gestionar una serie de actividades relacionadas entre sí. "Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que las entradas se transformen en salidas, se puede considerar como un proceso".

En la norma se establece que la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, así como su identificación y como estos procesos interactúan entre sí, es lo que se considera "enfoque basado en procesos". Esta identificación e interacción es lo que se plasma en un mapa de procesos.

Lo que busca el enfoque basado en procesos es el control sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción, lo que equivale a decir que existe una relación causa efecto. Hay dos elementos que no pueden ser olvidados: la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aporten, (y la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, esto es alcanzar los resultados planificados.

La primera representación gráfica de la empresa es el mapa de procesos en el cual se deben mostrar los procesos principales o misionales o de negocio, esta visión nos proyecta hacia el cliente y hacia los objetivos estratégicos de la Organización. Los procesos de apoyo proporcionan los recursos necesarios para el funcionamiento adecuado de la empresa.

Ante esta situación, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debe centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Hay que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La identificación, selección y análisis de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no debe ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos pueden mencionarse:

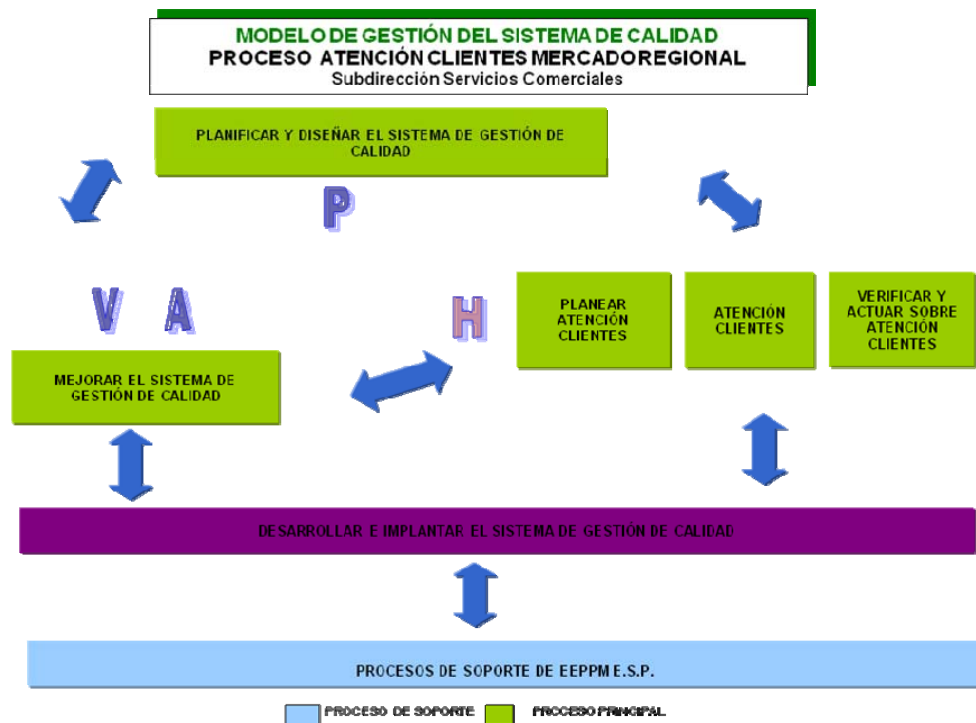
- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización de recursos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un **mapa de procesos**, entendiéndose por tal a la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Empresas Publicas de Medellín, tiene definida la cadena de valor, de acuerdo con la Teoría de Porter la cual se observa en el anexo 2. Para el proceso atención cliente mercado regional de EPM, se ha definido el siguiente mapa de procesos o modelo de gestión, con el cual se de cumplimiento a los requisitos generales de la ISO 9001, numerales a) y b):

Gráfico 1. Mapa de proceso o modelo de gestión – proceso atención al cliente



Fuente: Porter

En el mapa de procesos o modelo de gestión se identifican los procesos e interacciones necesarias para garantizar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, las letras PHVA muestran a que parte del ciclo de Deming corresponde el proceso. A continuación se realiza la descripción del objetivo de cada proceso y de su importancia para dar cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001.

El objetivo del proceso “planificar y diseñar el sistema de gestión de calidad” es establecer y actualizar la política y objetivos de calidad, la estructura, los procesos y recursos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad. Este proceso es similar a la planeación estratégica organizacional, llevada a nivel de proceso. Las flechas en doble sentido significan que el proceso tiene interacción o es cliente del proceso “mejorar el sistema de gestión de calidad” y es proveedor de los procesos “planear atención clientes”, “atención clientes” y “verificar y actuar sobre atención clientes”.

El objetivo del proceso “planear atención clientes” es establecer el plan e indicadores de proceso y producto para la atención del cliente, el proceso contempla el desarrollo de las actividades de recopilación y análisis de información y la elaboración del plan de servicio al cliente e indicadores de proceso y producto para la atención de los clientes. El proceso es similar a la planeación táctica de procesos, es cliente del proceso “planificar y diseñar el SGC” y proveedor de los procesos “atención clientes”, “desarrollar e implantar el SGC” y “mejorar el SGC”.

El objetivo del proceso “atención clientes” es recibir, registrar, tramitar y resolver el requerimiento que presenta el cliente relacionado con peticiones que no requieren cambios en la infraestructura del cliente, quejas inherentes al proceso, reclamaciones y recursos. Los pedidos, las peticiones que requieren cambio en la infraestructura del cliente, los daños y las quejas de otros procesos se reciben, registran y tramitan. Este proceso consiste en realizar la atención del cliente por cualquiera de los canales, es cliente del proceso “planear atención clientes” y



proveedor de los procesos “verificar y actuar sobre atención clientes”, desarrollar e implantar el SGC” y “mejorar el SGC”.

El objetivo del proceso “verificar y actuar sobre atención clientes” es comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas, definir y realizar los ajustes a las desviaciones encontradas. El proceso contempla el desarrollo de las actividades de recopilación y análisis de información, el establecimiento, ejecución y evaluación de los ajustes, al igual que la retroalimentación a otros procesos del SGC. Corresponde al seguimiento y control de los procesos, es cliente del proceso “atención clientes” y proveedor de los procesos “desarrollar e implantar el SGC” y “mejorar el SGC”.

El objetivo del proceso “desarrollar e implantar el SGC” es gestionar los mecanismos de enlace entre los procesos del sistema de gestión de la calidad y de éstos con sus proveedores. Este es un proceso de apoyo transversal a todos los procesos del SGC, primordial porque a través de este proceso se gestionan los acuerdos de nivel de servicio (ANS) necesarios para suministrar los recursos con la calidad y en el momento adecuado a todos los procesos, es cliente de los procesos “planear atención clientes”, “atención clientes”, “verificar y actuar sobre atención clientes” y “mejorar el SGC”, es proveedor de los procesos de soporte de EPM y del proceso “mejorar el SGC”.

El objetivo del proceso “mejorar el SGC” es efectuar seguimiento al sistema de gestión de la calidad y a su eficacia para establecer e implantar oportunidades de mejora. A este proceso corresponden las revisiones del SGC por la Alta Dirección y las auditorías internas de calidad, mediante las cuales se le da una mirada global al SGC con respecto a todos los requisitos de la norma ISO 9001. Es cliente y proveedor de todos los procesos del SGC.

### **3.6 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

La caracterización de procesos consiste en identificar las características de los procesos de una organización y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

La norma ISO 9001:2008 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición). Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Usualmente en una ficha en Excel donde se especifican todas las características del proceso y se muestra sus interrelaciones. Con la fichas de caracterización también se da cumplimiento a los requisitos generales de la ISO 9001, numerales a) y b), pero de una forma más extensa, es decir no solo la representación gráfica como en el modelo de gestión del SGC, sino que se incluye información como el objetivo, el alcance, los responsables, los cliente y proveedores, los insumos y los productos entregados, las referencias normativas, los requisitos de ISO 9001 que se están cumpliendo con ese proceso, los indicadores, entre otros.

Cada uno de los procesos que componen un modelo de gestión o una mapa de procesos deben ser caracterizado, para lo cual cada organización establece el formato a ser utilizado para caracterizar sus procesos. EPM tiene definido un

modelo de ficha de caracterización el cual se utilizó para caracterizar los procesos que componen el modelo del sistema de gestión de la calidad del proceso atención clientes mercado regional.

En los anexos del 4 al 9 se muestra la ficha de caracterización de los procesos planificar y diseñar el SGC, planear atención clientes, atención clientes, verificar y actuar sobre atención clientes, desarrollar e implementar el SGC, mejorar el SGC.

Los procesos interactúan entre sí, es decir comparten algo en común, la generación de productos o servicio evaluables de forma objetiva por clientes y proveedores. Lo anterior nos muestra la importancia del trabajo en equipo por encima de la dependencia, ya que en un mismo proceso pueden estar involucradas varias dependencias.

### **3.7 GESTIÓN DE LA CALIDAD, PROCESOS Y RESPONSABILIDADES**

Los procesos que hacen referencia a la gestión de la calidad en el proceso atención clientes mercado regional de EPM, son los procesos planificar y diseñar el SGC y desarrollar e implantar el SGC. Estos procesos son indispensables para definir ciertos elementos y garantizar la actualización de los mismos a medida que se presentan cambios en el SGC, por normatividad, cambios en el direccionamiento estratégico de la empresa, cambios en las normas de referencia o en otro componente que impacte el SGC. Estos elementos son la definición de una política de calidad, de los objetivos de calidad, del compromiso de la alta dirección, la estructura organizacional del SGC, el modelo de gestión, la estructura documental, el plan de comunicaciones, la caracterización de los procesos y la estructura de seguimiento y control del SGC. Para realizar de forma permanente y con calidad los procesos se requieren recursos que la alta dirección, tiene que dimensionar y suministrar de forma oportuna. Los recursos pueden ser humanos, tecnológicos, de infraestructura, de formación etc.

Sin embargo el sistema de gestión de la calidad no se limita a estos dos procesos, es transversal a toda la organización y requiere de la participación de todos los procesos principales o misionales para garantizar la satisfacción de los clientes y la mejora continua; por tanto la alta dirección desde que decide implementar un SGC, define claramente los roles y responsabilidades de las personas con respecto a calidad; es indispensable que a la par se inicie el proceso de comunicación donde a través de sensibilizaciones se transmita el mensaje que “el sistema de gestión de la calidad es responsabilidad de todos”, quien desempeña día a día una labor tiene más elementos para mejorar el proceso que personas externas al mismo, por tanto se debe construir una CULTURA DE CALIDAD.

LA CULTURA DE CALIDAD" es una actitud Y UNA MANERA DE VIVIR. Muchas empresas aseguran producir u ofrecer productos y servicios de calidad única y superior. La expresión "calidad" es una "etiqueta corporativa," que todo el mundo quiere y aprecia, pero, del "dicho al hecho hay mucho trecho"; es más fácil hablar que lograr productos y servicios de calidad.

Para transformar una empresa en una corporación de calidad única y superior, la cultura de la empresa debe reconocer y promover estándares de calidad en todos y cada uno de sus procesos y acciones cotidianas, y no solamente en la publicidad, catálogos y otra literatura.

En nuestro país en general aparecen y desaparecen modas relacionadas con la calidad, pero realmente no se asume el compromiso y dedicación que esto implica, tal como trabajar con valores y principios, cumplir lo acordado con los empleados y clientes, respetar el medio ambiente y la comunidad, asegurar que todos los productos y servicios funcionen desde el primer uso, y que, desde ese primer intento, cumplan plenamente con la función para la que existen o fueron diseñados, sin inconvenientes, y si es factible a costos moderados, entre muchas otras cosas más que no se deben descuidar. Además de todo lo anterior, para que

eso mismo se sostenga, tenemos que involucrarnos seriamente en un compromiso de mejora continua.

En la actualidad existe un cambio en nuestro país, pero es un proceso lento en comparación a otros países que asumen seriamente una cultura de calidad, avanzando a pasos agigantados en sus procesos, teniendo resultados de un nivel competitivo de excelencia. Para avanzar de una forma más rápida en la cultura de la calidad se requiere el planteamiento de un nuevo paradigma organizacional donde se privilegien las aptitudes para el aprendizaje y el compromiso, tanto en términos individuales como organizacionales. Un paradigma organizacional orientado hacia la calidad privilegiará aspectos como los siguientes:

- Compromiso con visiones, misiones y objetivos estratégicos.
- Promoción y estímulo de conductas cuyo objetivo sea el aprendizaje, más que las certezas de lo conocido.
- Favorecer el traslado de los valores a acciones.
- Estimular, fomentar y entrenar equipos autónomos con capacidad de autodirigirse.
- Privilegiar el comportamiento comprometido y dinámico frente al pasivo.
- Procurar objetivos que estimulen antes que empujen.
- Proveer autonomía dinámica, delegación y enriquecimiento de puestos y tareas.
- Estimular la creencia que puede llevarse a cabo cualquier objetivo.
- Ejercer un liderazgo que empodere a las personas.
- Valorar y promover el aprendizaje continuo.
- Crear factores de evaluación de desempeño basados en la creatividad, innovación y cambio.
- Desarrollar programas permanentes de formación y entrenamiento.

La puesta en práctica de este paradigma en la vida organizativa no es lineal y requiere la consideración de variables organizativas e individuales.

Una herramienta que facilita la cultura de calidad es la innovación que permite mantener a la empresa adelante de la competencia en esta era del conocimiento, satisfaciendo las necesidades del cliente y cumpliéndolas con rapidez y eficiencia. Al llevar a cabo innovación en todas las operaciones, tal como, en los procesos productivos, en el producto, en el trato e involucramiento de los trabajadores, en la publicidad y en todos los servicios que tengan que ver con el cliente, se desarrollaría una Cultura de innovación, enfrentando mejor los cambios, lo cual contribuye eficientemente en una cultura de calidad.

Para la implementación, certificación y mantenimiento de un SGC las empresas acostumbran contratar la asesoría de expertos externos a la empresa para que los apoye en el diseño, implementación y certificación del SGC y conforman un equipo de trabajo con algunas de las personas que conocen el proceso o les gusta trabajar en calidad. Esta metodología es práctica dado que el experto conoce ampliamente los requisitos de la norma ISO 9001 y sabe que debe implementar la organización para obtener la certificación, a partir de su experiencia orienta la empresa para que defina adecuadamente los pilares de su SGC y no incurran en reprocesos que pueden ser costosos y predisponer aún más las personas frente al concepto de calidad. Sin embargo genera una distancia entre el proceso y el sistema de gestión de calidad, porque los funcionarios que aún no tienen una cultura de calidad perciben el cumplimiento de requisitos como una obligación adicional a su trabajo y no como un sistema de gestión que les va a facilitar el trabajo, los va a orientar al logro de objetivos, en busca de la satisfacción del cliente y la mejora permanente del proceso. Para comenzar a generar la cultura de calidad se debe involucrar a los empleados en las diferentes etapas del diseño e implementación del SGC, al momento de documentar los procedimientos, guías e instructivos es recomendable escoger a una o dos personas que ejecutan el

proceso y documentar con ellos para garantizar que lo que se documenta coincida con lo que se hace, adicionalmente se transmite el mensaje que la alta dirección valora la experiencia adquirida por los empleados durante el tiempo que han ejecutado el proceso; luego antes de aprobar el documento se socializa entre el equipo de trabajo y se somete a una lluvia de ideas, se analiza en grupo la mejor forma de realizar la actividad o tarea, luego se aprueba, publica y establece en el SGC. Se les debe presentar el proyecto con sus objetivos, ventajas y desventajas, diferentes etapas y en forma periódica informar el avance del mismo. Suministrar a todo el personal formación en conceptos básicos de la Norma ISO 9001, luego conformar el grupo de auditores internos de calidad y capacitarlos para la realización de auditoría. En el plan de formación de la empresa incluir temas relacionados con calidad como: indicadores de gestión, herramientas para el análisis de problemas, mejoramiento continuo, producto o servicio no conforme; entre otros; finalmente se deben escribir, aprobar y publicar la responsabilidad y autoridad acorde con el rol desempeñado con respecto al sistema de gestión de calidad, con lo cual se cumple con lo definido en el numeral 5.5.1 responsabilidad y autoridad de la Norma ISO 9001 y se declara que la responsabilidad con la calidad es compromiso de todos.

### **3.8 VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por procesos es uno de los enfoques que facilitan mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial en la actualidad marcada por gran dinamismo y nuevas tecnologías, es una filosofía capaz de cambiar la visión de la gestión Empresarial está presente en diferentes modelos de calidad como son EFQM e ISO 9001.

Gestión por procesos vs. Gestión por funciones:

La gestión por funciones se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, dividiéndola en departamentos y dificultando la interrelación entre ellos, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos, este enfoque en todo el mundo ha mostrado su ineffectividad al ser incapaz de orientar a la empresa para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

La gestión por procesos lleva implícito un cambio en la forma de gestionar la empresa. A diferencia del enfoque funcional permite gestionar de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso pueden intervenir personas de diferentes departamentos de toda la organización y al gestionarlo basado en indicadores la empresa es capaz de estar a tono con lo que necesita el cliente, aspecto que logra al tener en cuenta tanto las necesidades del cliente interno como externo.

La gestión por procesos tiene su base en la identificación, control y mejora de los procesos de la empresa. El análisis de los procesos posibilita a la empresa conocer con precisión las causas de los problemas que se presentan y que impiden el alcance de los resultados previstos, teniendo en cuenta que transforman entradas en salidas, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, por lo que rompen con el enfoque funcional y observan la organización en sentido horizontal, identificando las zonas improductivas entre las áreas o departamentos.

El enfoque por procesos permite comprender el negocio en toda su extensión y hace posible: Involucrar a la organización completa en la satisfacción de las necesidades del cliente. Logra desaparecer las responsabilidades funcionales y facilita la comprensión de que la compañía tiene “una sola cara” ante el cliente. Facilita el cumplimiento de objetivos de capacitación interna, gracias a la comprensión global del negocio. Mejora sustancialmente el servicio, al prestar una



atención más precisa, con una comprensión generalizada de los procesos, por lo cual mejoran los tiempos de respuesta y se disminuyen los diversos canales de comunicación y puntos de contacto con el cliente. Mejora el clima organizacional, se tiene mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes, al romper el paradigma de los límites entre departamentos, unidades, subdirecciones o direcciones. El enfoque por procesos permite entender las operaciones atravesando toda la empresa con un fin único AGREGAR VALOR AL CLIENTE.

## **CAPÍTULO 4**

### **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL EPM**

En este capítulo se desarrollan los diferentes elementos que conforman la propuesta de implementación del sistema de gestión de la calidad del proceso atención clientes mercado regional EPM. Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en el capítulo 1, los conceptos de calidad y procesos trabajados en el capítulo 2 y 3 y los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001.

Al implementar el sistema de gestión de la calidad en el proceso se logra:

- Mejorar el desempeño, coordinación y productividad del proceso.
- Disminuir costos de operación
- Trabajar por procesos y no por funciones, con objetivos claros que contribuyan al logro de la Mega de EPM y de sus directrices estratégicas.
- Mejorar la comunicación en todos los niveles involucrados en el proceso.
- Incrementar la satisfacción de los clientes
- Mayor competitividad a nivel nacional e internacional

#### **4.1 COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL**

La Alta dirección del SGC debe manifestar de forma explícita su compromiso con el diseño, implementación y mantenimiento del SGC, de igual forma debe generar los mecanismos para que el personal participe de forma voluntaria y los debe motivar para que perciban el SGC como un sistema que les facilita su labor y hace que el proceso sea más productivo.

La Alta Dirección del sistema de gestión de la calidad del proceso atención clientes mercado regional está conformada por el Subdirector de Servicios Comerciales y el Jefe de las Unidad Atención Clientes. El Representante de la Alta Dirección es el Jefe del Departamento Atención Clientes Mercado Regional. La Alta Dirección evidencia su compromiso con la implantación, funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad para el proceso Atención Clientes, respalda las directrices y compromisos, así:

- Comunicando a la organización la importancia de cumplir los requisitos del cliente así como los legales y reglamentarios.
- Acogiendo, respaldando y divulgando la política de calidad corporativa.
- Asegurando que se establecen los objetivos de calidad,
- Realizando las Revisiones por la Dirección del Sistema de Calidad, y suministrando los recursos.

Para fomentar la participación del personal, la Alta Dirección realiza una reunión con los profesionales y líderes de servicio al cliente de las regiones, en la cual se les informa que se inicia el proyecto para diseñar, implementar y certificar el SGC,

se designa el líder del proyecto de certificación y se conforma el equipo de calidad, quienes reciben formación en Norma ISO 9001:2008 y sirven de apoyo en las regiones para realizar la documentación, sensibilizar a los funcionarios y participar en las auditorías de calidad.

Se definen las actividades de comunicación a realizar durante el diseño, implantación y certificación del SGC, las cuales contribuyen a que el personal se mantenga enterado del avance del proyecto y que sientan que hacen parte del mismo. En el anexo 10 matriz de comunicaciones se especifica: Qué se comunica, quién lo comunica, el medio de comunicación (verbal en reuniones, videoconferencia, correo electrónico, carteleras, revistas internas de EPM etc.), quién recibe el mensaje, la fecha y algunas observaciones.

#### **4.2 DEFINICIÓN DE POLÍTICA DE CALIDAD, OBJETIVOS DE CALIDAD E INDICADORES**

La definición de la política de calidad en un sistema de gestión es fundamental ya que consiste en definir claramente lo que la organización espera alcanzar con la implementación, certificación y mejora del SGC. Los objetivos de calidad e indicadores se establecen para materializar la política de calidad.

El documento en el cual se incluye la política de calidad es el manual de calidad.

Para el proceso se adopta la política de calidad de EPM, así:

“Empresas Públicas de Medellín, consciente que el cliente es su razón de ser, implementa un Sistema de Gestión de la Calidad orientado a garantizar la prestación de servicios públicos domiciliarios, conexos y asociados, de excelente calidad, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, el cumplimiento de la normatividad vigente y la mejora continua de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos y del Sistema de Gestión de Calidad”.

Con respecto a la mejora continua, se adopta únicamente en términos de eficacia, debido a que el objetivo es certificar el Sistema de Gestión de Calidad con respecto a los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001.

Los objetivos de calidad se definen con base en la política de calidad y sirven para aumentar la capacidad de los procesos del SGC para cumplir con los requisitos del cliente, los requisitos legales y reglamentarios y optimizar el desempeño del sistema. Los objetivos deben tener los siguientes atributos:

**Coherencia:** Deben permitir tomar decisiones que reflejen realmente la satisfacción del cliente y la verificación del logro o no de objetivos que permita tomar decisiones.

**Pertinencia:** La estructura de medición que soporta el modelo de toma de decisiones debe ser periódica y de acuerdo a la naturaleza y complejidad del proceso.

**Oportunidad:** Que permita conocer a tiempo el desempeño de los procesos y detectar oportunamente el incumplimiento de las metas.

**Confiable:** Los datos recopilados deben reflejar la realidad de los procesos y la Organización (procedencia del dato, tamaño de la muestra, estado del instrumento).

**Economía:** Acorde a las condiciones de tecnología de información y a las políticas de uso de recursos de la Organización.

En la tabla 3, se definen los objetivos de calidad para el proceso atención cliente mercado regional.

De acuerdo con la guía metodológica de indicadores de EPM, un indicador es un “elemento de control, conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstas”.

Con base en esta definición se establecieron los indicadores de calidad, proceso y producto para el proceso atención clientes mercado regional, como se muestra en el anexo 11.

**Tabla 3. Objetivos de calidad**

**OBJETIVOS DE CALIDAD 2009  
SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES  
PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL**

ASPECTO DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO
<b>IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>OBJETIVO N° 1: Implementar y Certificar el Sistema de Gestión de Calidad</b>	Realizar Auditoría interna al SGC del proceso Atención Clientes Certificar el proceso Atención clientes
<b>SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES</b>	<b>OBJETIVO N° 2: Alcanzar en la encuesta de satisfacción una calificación de los Clientes igual o superior a 8.8 para el proceso Atención Clientes</b>	Obtener en la evaluación de la satisfacción del Cliente para el canal presencial una calificación igual o superior a 8.0 Obtener en la evaluación de la satisfacción del Cliente para el canal telefónico una calificación igual o superior a 8.0
<b>EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE</b>	<b>OBJETIVO N° 3: Responder el 100% de los reclamos y recursos en 15 días hábiles</b>	Responder el 100% de los reclamos y recursos en 15 días hábiles
<b>LA MEJORA CONTINUA DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>OBJETIVO N° 5: Mejoramiento continuo</b>	Implementación y verificación de los proyectos digitalización de solicitudes de servicio, distribución automática de cartas

### **4.3 FORMACIÓN DEL PERSONAL Y CREACIÓN DEL EQUIPO DE CALIDAD**

La base del éxito en un sistema de gestión de la calidad está en la formación del personal. La formación es una buena herramienta para enseñar y motivar, para ello es importante que en los municipios donde EPM tiene oficinas existan personas con conocimiento del sistema de calidad y con habilidades de comunicación (dicción, volumen de voz, dinámico, etc.). Los temas para las capacitaciones son numerosos, se debe empezar por explicar que son los sistemas de gestión, como nacen (un poco de historia), que es ISO y su relación con los sistemas de calidad, posteriormente se explica en qué consiste el SGC del proceso atención clientes, la política de calidad (explicando primero que es una política de calidad), los objetivos de calidad (explicando para que sirven y cuál es su relación con la política), el organigrama de EPM (explicando su función e importancia), el modelo de gestión del SGC (de donde nacen los procedimientos documentados), los procedimientos (explicando lo que son), etc.

La formación no puede darse en una sola sesión, debe ser sistemática y acompañada de otros temas como trabajo en equipo (para todos o por Equipos de trabajo), técnicas de liderazgo (dirigida a los dueños de los procesos = Coordinadores de Equipo, Jefe de Departamento, Unidad y Subdirector), estas dos últimas formaciones pueden ser contratadas con expertos en el tema por lo general van acompañadas de talleres prácticos que permiten entender con ejemplos de que se está hablando.

La implantación del sistema debe ser amistosa, eso implica que la persona a cargo de la implantación debe ser carismática, apreciada por el personal, no debe tener fama de mediocre o mal elemento en el trabajo porque no habrá atención, obediencia, ni respeto.

Otra cosa importante, es recalcar que las no conformidades son oportunidades de mejora, que no se busca culpables e incentivar su documentación por parte de todo el personal. Si hay personas que se resisten y no hay forma de motivarlos, entonces comunicar a la alta dirección para que ellos tomen acciones.

De acuerdo con lo anterior es necesario conformar un Equipo de calidad mínimo de 12 personas, quienes reciben formación de 40 horas en norma ISO 9001, no asumen el rol de auditores de calidad porque no se garantiza la independencia con el proceso, por lo cual las auditorías internas se realizan con los auditores internos de calidad de otros procesos de EPM, quienes ya tiene formación y experiencia en auditorías. Este Equipo de calidad se encarga de realizar la formación a las personas involucradas en el proceso.

#### **4.4 ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La estructura documental de un sistema de gestión de la calidad está compuesta por: el manual de calidad, los procedimientos obligatorios: control de documentos, control de registros, acciones correctivas y preventivas, servicio no conforme y auditorías internas de calidad, los procedimientos del proceso atención clientes y los documentos de origen externo: la normatividad.

Según la definición Wikipedia el manual de calidad es “Un documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política. El Manual de Calidad expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento público, si la empresa lo desea, cosa que no ocurre con los manuales de procedimientos o de instrucciones”.

Según la Norma NTC-ISO 9000:2005 un manual de calidad es un “documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización”.



Nota. Los manuales de calidad pueden variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada organización en particular.

Se define manual de calidad como el documento en el cual se estructura y define la forma como la Organización le da cumplimiento a todos los requisitos de la norma ISO 9001. El manual de calidad es el documento más importante del SGC porque resume todos los elementos del mismo. Ver anexo 12.

Los documentos que siguen en importancia al manual de calidad son los procedimientos obligatorios, los cuales se definen así, porque la Norma ISO 9001 especifica que se deben documentar. Procedimiento control de documentos muestra los pasos que se deben seguir para la elaboración, modificación o aprobación de un documento o formato. También se especifica la forma como se codifican los documentos.

Control de registros procedimiento que muestra como se garantiza la conservación de los registros que dan cuenta de la ejecución de los procedimientos, guías e instructivos.

Control del servicio no conforme, procedimiento que indica que se debe hacer cuando se identifique un servicio no conforme y la medición mensual se registra en la ficha para el tratamiento del servicio no conforme. Ver anexo 13.

Acciones correctivas y preventivas, en este procedimiento se indican los criterios para iniciar una acción correctiva o preventiva y los pasos a seguir.

Auditorías internas de calidad, se adopta el procedimiento de EPM, en el cual se describen los pasos a seguir y los controles para la realización de las auditorías internas de calidad.

En el orden de importancia siguen los procedimientos, instructivos y guías para atender al cliente en el mercado regional. La clasificación que se propone es de acuerdo con las transacciones, los documentos aplican para los tres canales de atención, con su respectiva codificación. Ver anexo 14 listado maestro de documentos y anexo 15 listado maestro de formatos.

La Normatividad interna y externa a EPM que aplica para el proceso atención clientes, se identifica y actualiza cada tres meses y se relaciona en una matriz que incluye: proceso, clase de norma, artículo (s), origen de la norma, número, Fecha (dd/mm/aa), título de la norma, asunto y ubicación. En un SGC estos documentos son denominados de origen externo. Ver anexo 16 normograma.

#### **4.5 GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

Es responsabilidad de la Dirección de la organización la eficaz gestión de los recursos necesarios para la prestación del servicio, tiene que ver con la descripción de cómo se administra la infraestructura de la organización, es decir, cómo se administran los recursos físicos, tecnológicos, de personal, etc. de que se dispone para lograr los objetivos de calidad establecidos. Es importante considerar que a medida que un SGC avanza en el mejoramiento continuo es posible que se identifique necesidades de recursos para implementar acciones preventivas o de mejora.

En cuanto al recurso humano es necesario garantizar que el personal es competente para la prestación del servicio con base en: Educación, formación, habilidades y experiencia. En la descripción de cargos de EPM se definen estos cuatro elementos para cada uno de los cargos de la empresa, los cuales son verificados en el proceso de selección. Una vez la persona ingresa al proceso atención clientes se realiza la inducción y entrenamiento en el cargo. A los dos meses de estar vinculada a la empresa se realiza el plan individual de desempeño

y desarrollo (PIDD), las metas incluidas en este plan deben estar alineadas con los objetivos de calidad. En forma anual se realiza la medición de competencias y a partir de las competencias definidas para cada cargo, la evaluación individual de desempeño y desarrollo y de competencias, se determinan las necesidades de formación para el personal. La eficacia de esta formación es evaluada mediante un formato en el cual el jefe inmediato califica si el funcionario está aplicando lo aprendido en su trabajo.

El SGC requiere un líder de calidad que se encarga de diseñar e implementar el SGC, una vez certificado será responsable de las actualizaciones del SGC y de planear todas las actividades referentes a calidad. También define y efectúa los ajustes en la estructura de procesos o documentos para el mantenimiento del sistema de gestión de calidad; define y realiza la comunicación y concientización (enfoque al cliente, comunicación interna) del sistema de gestión de la calidad con el apoyo del Equipo de calidad, prepara y entrega al Representante de la Dirección la documentación necesaria para la revisión del sistema de gestión de calidad.

Se requiere un administrador documental que efectúe la actualización y control de todo tipo de documento (códigos, cambios solicitados, distribución, disposición, listados maestros, documentos obsoletos), verifica que los documentos que se creen o modifiquen en el sistema de gestión de la calidad estén en concordancia con la norma fundamental y actualiza el Normograma.

#### **4.6 REVISIONES POR LA DIRECCIÓN**

Las revisiones por la dirección son realizadas por la Alta Dirección del SGC y consisten en revisar si el SGC es conveniente, adecuado y eficaz para los fines de la Organización. En esta reunión se identifica la necesidad de recursos y las

acciones a emprender para mejorar la eficacia del SGC y de los procesos, así como las mejoras en el servicio para el cumplimiento de los requisitos.

Los datos obtenidos de la información de los registros de calidad, las soluciones desarrolladas de las acciones correctivas y preventivas, y los resultados obtenidos en el marco del Sistema de Gestión de Calidad son analizados convenientemente, para identificar y obtener visiones claras de las causas y consecuencias, y así determinar alternativas de solución y mejora, planes, estrategias, o inclusive, modificaciones al propio Sistema de Gestión de Calidad.

Para el proceso atención clientes mercado regional se desarrolla un procedimiento de revisiones por la dirección, en este documento se especifica cada cuanto se van a realizar las revisiones al SGC, los pasos a seguir para la realización de la reunión y los elementos que de acuerdo con los requisitos de ISO 9001 se deben revisar, estos son: Política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías, clasificación de las no conformidades por proceso, resultados de la medición de la percepción del cliente, quejas de los usuarios, desempeño de los procesos, estado de las acciones correctivas y preventivas, informes anteriores de la revisión por la dirección, cambios que pueden afectar el SGC. Como resultado de esta reunión debe quedar un acta donde se especifica las necesidades de recursos para el SGC y se concluye con respecto a la conveniencia, eficacia y adecuación del SGC.

Esta revisión del SGC es fundamental para el mejoramiento del Sistema porque es una mirada a todas las partes fundamentales del mismo, por parte de la Alta Dirección, una metodología propuesta es que esta reunión se realice en el momento de efectuar la planeación del proceso porque permite realizar una evaluación sistemática de todas las partes del mismo y generar planes que contribuyan a que el sistema de gestión de la calidad sea dinámico y avance acorde con las necesidades y expectativas de los clientes, adicionalmente se debe

incluir en esta reunión el análisis de los cambios que pueden impactar el SGC y definir la forma como se van a adoptar.

#### **4.7 PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

La planificación de la prestación del servicio se realiza cada año, para lo cual se tiene en cuenta los lineamientos del SGC, la normatividad vigente, los requerimientos del Grupo Estratégico de Negocio de Energía a través de su plan de mercadeo y la evaluación de la prestación del servicio del período anterior. Con esta información se construye el plan de servicio al cliente para el período siguiente, el cual incluye los indicadores de gestión. Cada seis meses se realiza seguimiento al avance del plan de seguimiento, con el objetivo de emprender acciones correctivas o preventivas.

En esta parte del SGC es necesario identificar los requisitos del cliente, para el proceso atención clientes mercado regional de EPM, se identifican los requisitos legales y reglamentarios para la prestación del servicio. Estos requisitos son revisados cada año o cuando se genera o modifique una norma que impacte la prestación del servicio. La comunicación con el cliente está claramente definida en el proceso a través de los tres canales de atención: presencial, telefónico y escrito. Con respecto al diseño y desarrollo no se enuncia nada en este capítulo debido a que este numeral de la norma no aplica al SGC del proceso atención clientes. Con respecto a las compras es necesario establecer controles en el canal telefónico, debido a que este servicio es prestado por Emtelco. Los controles que se tienen implementados son: Definición precisa de los requisitos para la prestación del servicios en el pliego de condiciones y especificaciones, selección del proveedor acorde con lo definido en las condiciones de evaluación, firma de contrato antes de iniciar la prestación del servicio, interventor funcional dedicado de tiempo completo a la verificación de la prestación del servicio, evaluación del proveedor en forma periódica y al terminar el contrato.

Para prestar de forma estandarizada el servicio es necesario documentar los procedimientos, instructivos, guías y formatos definidos en los listados maestros de documentos y formatos. Ver anexos 14 y 15.

En la prestación del servicio para el proceso atención clientes, es necesario que el sistema de información que soporta la operación del proceso sea Siebel, sistema de información utilizado en el mercado metropolitano, lo cual genera que el proceso se realice de la misma forma, no se duplique información y los controles establecidos en el mercado metropolitano, apliquen para el regional, la capacitación de los funcionarios se unifica, incrementando los conocimientos y la capacidad del proceso en cuanto a recursos humanos para reemplazar vacaciones, incapacidades y licencias. El aplicativo en el cual se registra la atención del cliente es fundamental, porque la información registrada es la que permite realizar trazabilidad a la prestación del servicio.

Un documento esencial al momento de prestar el servicio en el mercado regional, es la matriz de requisitos, en ella se identifica para los diferentes requerimientos: pedidos, peticiones, reclamaciones, recursos, quejas y daños; los requisitos que el cliente debe cumplir y el canal de atención habilitado para cada requerimiento. Con estos se garantiza que en todos los municipios se le exige lo mismo al cliente para la prestación del servicio.

La propiedad del cliente para este proceso es la información que se conserva en los diferentes sistemas, lo cuales son custodiados acorde con las políticas de seguridad informática de EPM.

En el proceso atención clientes mercado regional no se utilizan dispositivos que sea necesario calibrar a intervalos de tiempo definidos.

## **4.8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE LOS PROCESOS**

Las fuentes de información que se deben tener en cuenta para la medición, análisis y mejora son:

\* La satisfacción del clientes: En el proceso atención clientes mercado regional de EPM, actualmente se mide la satisfacción del cliente con respecto a la atención a través del canal telefónico. Es necesario implementar una encuesta para el canal presencial, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5%, la periodicidad es mensual, la población es el total de clientes atendidos en las oficinas del mercado regional, de esta población se encuesta una muestra representativa.

Las preguntas sugeridas para la encuesta son: En una escala de 1 a 10, donde 10 es muy satisfecho y 1 es poco satisfecho.

¿Cuál es Su nivel de satisfacción con la atención en la oficina de ....?

¿Cómo califica el tiempo que tuvo que esperar para ser atendido?

¿Cuál es el nivel de conocimiento del funcionario, sobre el servicio requerido?

¿Cuál es su percepción con respecto a la amabilidad de la persona que lo atendió en la oficina .....?

La encuesta se inicia con un piloto de dos meses, para analizar los resultados y definir la meta que se espera obtener en las mediciones posteriores.

\* Auditorías de calidad: El objetivo de las auditorías es verificar si el sistema de gestión de la calidad cumple los requisitos de la norma, los requisitos del SGC y se ha implementado y se mantiene de forma eficaz.

En el proceso atención clientes mercado regional se realizan dos auditorías en el año, antes de la certificación cada seis meses se realiza auditoría interna, después de la certificación se realiza una auditoría externa y otra interna.

\* Seguimiento y medición de los procesos y del servicio: Se define la forma como se va a controlar que el proceso se realice de forma adecuada y que el servicio sea prestado oportunamente, para lo cual se definen y se realiza seguimiento a los indicadores de proceso y producto. Ver anexo 11 indicadores.

\* Control de servicio no conforme: Para el control del servicio no conforme la norma requiere que se documente un procedimiento y se defina cual es el servicio no conforme para la organización. El servicio no conforme del proceso atención clientes mercado regional se definió en el anexo 13 ficha servicio no conforme.

Toda la información recopilada a través de estas fuentes incluyendo las revisiones por la dirección, es analizada para definir las acciones a tomar para la mejora del SGC.

Con el fin de normalizar las acciones a emprender dentro del SGC, se diseña el formato plan de acción, en el cual se identifica el hallazgo, las causas, las acciones, los responsables, los recursos y el tiempo proyectado para emprender la acción. Posteriormente se verifica la eficacia de la acción, analizando que el mismo problema no se presente por la misma causa. Ver anexo 17 plan de acción.



## 5. CONCLUSIONES

- Todas las empresas deben realizar frecuentemente estudios que le permitan determinar cuándo la prestación y la entrega de productos o servicios se está saliendo de control debido a la falta de integración de los procesos y procedimientos a través de metodologías y estrategias que garanticen la estabilidad en la calidad de productos y servicios. La Norma NTC-ISO 9001, en sus requisitos establece el análisis de datos para emprender acciones oportunas que garanticen la satisfacción permanente de los clientes y la mejora continua de los procesos.
- La política de calidad, los objetivos de calidad e indicadores que la empresa se ha trazado para la prestación del servicio deben reevaluarse constantemente, con el fin de analizar la causa por la cual no se cumple y actualizarlos acorde con los requisitos legales, los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001, el direccionamiento estratégico de la empresa y las necesidades y expectativas de los clientes. Si se implementan las mejoras propuestas y estas apuntan a las causas principales del problema, los resultados de los indicadores de gestión deben mejorar.
- Para la implementación exitosa de un sistema de gestión de la calidad es necesario que se realice un adecuado diseño partiendo de los resultados del diagnóstico de calidad y teniendo en cuenta aspectos claves como: definir el alcance del SGC, identificar los clientes del proceso, determinar los requisitos del producto o servicio, asignar los recursos económicos y humanos para el desarrollo de las diferentes actividades de sensibilización y capacitación de los funcionarios, definir el modelo de procesos e implementar indicadores de gestión que evidencien las mejoras logradas con la implementación del sistema de gestión de la calidad.

- Los sistemas de gestión de la calidad deben ser diseñados bajo metodologías que permitan involucrar a las diferentes áreas de las empresas con el fin de tener una comunicación que este retroalimentando constantemente a todo el personal de la empresa.
- La finalidad en la implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo estándares internacionales empresas prestadoras de servicios públicos, debe estar orientada a mejorar el servicio al cliente y no propender únicamente por la certificación del proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

Guía metodológica de indicadores de EPM.

ICONTEC. Manual para la industria del servicio. 2002

ICONTEC. Normas NTC-ISO 9000:2005 y 9001:2008.

J.M. Juran. Juran y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos. Ediciones Diaz de Santos S.A. 1990

MELLADO, María Dolores. La gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales en las organizaciones. Editorial universitaria Ramón Areces. 2006

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José Antonio. Gestión por procesos. ESIC Editorial. 2007

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## ANEXO 1 CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL EE.PP.M.E.S.P.

### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD > 4.1. Requisitos generales

*La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad (SGC) y mejorar continuamente su eficacia. En relación con los procesos, la organización debe:*

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la Organización.*
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos*
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces*
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,*
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, e*
- f) implementar las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.*

Respecto al proceso atención clientes mercado regional:		Puntuación
1.	Se ha identificado los procesos necesarios para el SGC y determinado su secuencia e interacción?	2
2.	¿Se ha determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar que todo sale bien?	1
3.	¿Se dispone de los recursos suficientes tanto materiales, como humanos y de información?	2
4.	¿Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos?	1
5.	¿Se llevan a cabo acciones para alcanzar los objetivos establecidos y mejorar continuamente?	1

### 4. Sistema de gestión de la calidad > 4.2 Requisitos de la documentación > 4.2.1. Documentación del SGC

*La documentación del SGC debe incluir:*

- a) las declaraciones documentadas de una política de la calidad y de los objetivos de la calidad*
- b) un Manual de la calidad,*
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos en esta norma internacional y*

d) los documentos incluyendo los que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Respecto a la documentación del SGC:		Puntuación
6.	¿Está definida, documentada y aprobada por la Alta Dirección la política de calidad de la organización?	1
7.	¿Se han definido objetivos de la calidad?	0
8.	Los objetivos anteriores, ¿son acordes con la política de la calidad?	0
9.	¿Se ha dado a conocer a todo el personal la política y objetivos de la calidad?	0
10.	¿Está establecida la revisión de los objetivos y de la política de la calidad?	0
11.	¿Existe un Manual de la calidad?	1
12.	¿Existe una colección de procedimientos que cubra las actividades del SGC?	0

4. Sistema de gestión de la calidad > 4.2 Requisitos de la documentación > 4.2.2. Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un Manual de la calidad que incluya:

a) el alcance del SGC, incluyendo detalles y la justificación de posibles exclusiones

b) los procedimientos documentados establecidos para el SGC, o referencia a los mismos, y,

c) una descripción de la interacción entre los procesos del SGC de la organización

Respecto al Manual de la calidad:		Puntuación
13.	¿Describe el alcance del SGC y sus exclusiones?	2
14.	¿Se ajusta a las directrices principales de ISO 9001 en cuanto a responsabilidades de la Dirección, gestión de los recursos, prestación del servicio y la medición, análisis y mejora continua de los servicios prestados?	2
15.	¿Describe los procesos que se dan en la organización y la interacción entre ellos?	2
16.	¿Hace referencia a los procedimientos que se aplican en la organización?	2

17.	¿Cree que el Manual es suficientemente comprensible para todo el personal de la organización y da una idea clara de la misma, de su actividad, y del sistema de gestión de la calidad de la organización?	2
18.	¿Se incluye la lectura del Manual en el proceso de formación del personal?	0

*4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD > 4.2 Requisitos de la documentación > 4.2.3. Control de los documentos*

*Los documentos requeridos por el SGC deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4*

*Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:*

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,*
- b) revisar y actualizar los documentos cuando se a necesario y aprobarlos nuevamente,*
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,*
- d) asegurarse de que las versiones vigentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,*
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,*
- f) asegurar de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y*
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.*

Respecto al control de los documentos:		Puntuación
19.	¿Se han identificado los responsables de aprobar, revisar y actualizar la documentación del SGC?	0
20.	¿Quedan claros los cambios ocurridos en los documentos y su estado de edición o revisión?	0
21.	¿Se ha distribuido la documentación al personal encargado de su aplicación? ¿Existe un listado?	0
22.	¿Se controla la documentación de origen externo (circulares, asociaciones, administración, etc.)?	2
23.	¿Se conserva una copia de los distintos documentos del SGC legible y fácilmente identificable?	0
24.	¿Existe una metodología para prevenir el uso de documentación obsoleta?	2

#### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD > 4.2 Requisitos de la documentación 4.2.4. Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención, y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Respecto al control de los registros:		Puntuación
25.	¿Se han identificado cuáles son los registros del SGC de la organización?	0
26.	¿Se identifican, almacenan y protegen los registros importantes?	1
27.	¿Se ha identificado el tiempo de retención y su disposición final?	0
28.	¿Se dispone de un procedimiento documentado para el control de dichos registros?	1
29.	¿Se realizan copias de seguridad de los datos informáticos?	2
30.	¿Se ha instalado un antivirus en el sistema informático?	2

#### 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.1. Compromiso de la Dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como con la mejora continua de su eficacia,

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la Dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos.

Respecto al compromiso de la Dirección:		Puntuación
31.	¿Se ha informado a los empleados y colaboradores de su papel dentro del SGC?	0
32.	¿Se le ha informado a cada empleado/colaborador de los efectos de la implantación del SGC en su puesto de trabajo?	0

#### 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.2. Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

Respecto al enfoque al cliente:		Puntuación
33.	¿Se ha hecho un análisis de los clientes de la organización y se han agrupado en diferentes categorías?	2
34.	¿Se han determinado los requisitos relacionados con el servicio?	2
35.	¿Se ha realizado una especificación del servicio acorde con las necesidades y expectativas de los clientes?	2

#### 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.3. Política de la calidad

*La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:*

- a) es adecuada al propósito de la organización,*
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC,*
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,*
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y*
- e) es revisada para su continua adecuación.*

Respecto a la política de calidad:		Puntuación
36.	¿Existe una política de la calidad, recogida en algún documento y aprobada por la Dirección?	1
37.	¿Se ha distribuido y explicado al personal la política de la calidad?	0
38.	De su lectura, ¿pueden extraerse o derivarse fácilmente objetivos de calidad?	2
39.	¿Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejora de eficacia del sistema de la calidad?	2
40.	¿Se ha previsto su revisión?	1

#### 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.4. Planificación > 5.4.1. Objetivos de la calidad

*La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.*

Respecto a los objetivos de la calidad:		Puntuación
41.	¿Están definidos los objetivos de la calidad?	1
42.	¿Están cuantificados dichos objetivos y, por tanto, son medibles?	1
43.	¿Son representativos de las características del servicio?	1
44.	Las metas fijadas para dichos objetivos ¿son "a priori"?	1



	alcanzables?	
45.	¿Se han comunicado a los empleados y colaboradores dichos objetivos?	0
46.	¿Se les ha explicado cómo alcanzar dichos objetivos?	0
47.	¿Se realiza una revisión periódica de dichos objetivos?	1

*5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.4. Planificación > 5.4.2. Planificación del SGC*

*La alta dirección debe asegurarse de que:*

- a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y*
- b) se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste.*

Respecto a la planificación del SGC:		Puntuación
48.	Los objetivos de calidad, ¿son coherentes con la política de calidad?	1
49.	¿Se identifican, planifican y documentan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos?	1

*5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación > 5.5.1. Responsabilidad y autoridad*

*La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.*

Respecto a la responsabilidad y autoridad:		Puntuación
50.	¿Existe un organigrama actualizado de la organización?	2
51.	¿Están definidas por escrito las funciones y responsabilidades del personal?	2
52.	¿Están claras las relaciones entre todo el personal (dependencias, canales de información y ayuda)?	2
53.	¿Todo el personal conoce sus funciones y responsabilidades?	2

*5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación > 5.5.2. Representante de la Dirección*

*La alta dirección debe designar un miembro de la Dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:*

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC,*

- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Respecto al representante de la Dirección:		Puntuación
54.	¿Existe la figura del representante de la Dirección en materia de calidad?	2
55.	¿Posee la autoridad suficiente dentro de la organización?	2
56.	¿Se ha informado al personal de la existencia de dicha función y de sus responsabilidades?	0
57.	¿Abarca tanto la gestión interna del SGC como las relaciones externas en materia de calidad?	1

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación > 5.5.3. Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC.

Respecto a la comunicación interna:		Puntuación
58.	¿Dispone la organización de medios de comunicación internos (tablón de anuncios, reuniones, etc.)?	2
59.	Dichos medios, ¿se utilizan para comunicar información relativa a la calidad y al SGC?	1
60.	¿Son efectivos? Es decir, ¿el personal conoce los niveles de calidad proporcionados por la organización (información relativa a reclamaciones, satisfacción de clientes, etc.)?	1

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.6. Revisión por la Dirección > 5.6.1. Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

Respecto a las generalidades:		Puntuación
61.	¿Está establecida la revisión del SGC?	1
62.	¿Se ha fijado una periodicidad para estas revisiones?	1

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.6. Revisión por la Dirección > 5.6.2. Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la Dirección debe incluir

- a) los resultados de auditorías,
- b) la retroalimentación del cliente,
- c) el desempeño de los procesos y conformidad del producto/servicio,
- d) el estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) los cambios que podrían afectar al SGC, y
- g) las recomendaciones para la mejora.

Respecto a la información para la revisión:		Puntuación
63.	En el caso de que se realicen revisiones del sistema, ¿se tiene en cuenta la información apropiada?	1

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN > 5.6. Revisión por la Dirección > 5.6.3. Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la Dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos;
- b) la mejora del producto/servicio en relación con los requisitos del cliente, y
- c) las necesidades de recursos.

Respecto a los resultados de la revisión:		Puntuación
64.	Como resultado de la revisión, ¿se han extraído conclusiones y tomado acciones de mejora relativas, por ejemplo, al SGC, los procesos de la organización, recursos, etc.?	1
65.	Los resultados de la revisión del sistema, ¿se han plasmado en un documento suficientemente extenso, incluidas las acciones de mejora?	1
66.	¿Se ha distribuido este documento, como mínimo, entre los responsables de departamento?	1

6. GESTIÓN DE RECURSOS > 6.1. Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Respecto a la provisión de recursos:		Puntuación
67.	¿Dispone la organización, en general, de los medios adecuados (computadores, instalaciones, documentos, etc.) para realizar y controlar su actividad?	2
68.	¿Posee la organización un plan de inversiones o de adquisición de medios acorde con sus objetivos?	2

6. GESTIÓN DE RECURSOS > 6.2. Recursos humanos > 6.2.1. Generalidades

*El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.*

Respecto a los recursos humanos:		Puntuación
69.	¿Existe una política de recursos humanos en la organización?	2
70.	¿Poseen los empleados la cualificación óptima para el desempeño de sus funciones?	2

6. GESTIÓN DE RECURSOS > 6.2. Recursos humanos > 6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación

*La organización debe:*

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,*
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,*
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,*
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y*
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).*

Respecto a la competencia, toma de conciencia y formación:		Puntuación
71.	¿Se ha valorado la competencia del personal y dejado constancia de ello por escrito?	2
72.	¿Se utilizan las descripciones de puesto de trabajo para detectar las necesidades de formación?	2
73.	¿Se realiza una formación inicial, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo?	2
74.	¿Existe un plan de formación global, o bien a escala individual, que satisfaga las necesidades de formación continua del personal?	2
75.	¿Se evalúa la eficacia de la formación recibida por el personal?	0
76.	¿Se ha informado al personal de su papel en el logro de la calidad y de la importancia de su trabajo en dicho fin?	0
77.	¿Se guardan registros de todas las actividades anteriores relativas a la formación?	1

6. GESTIÓN DE RECURSOS > 6.3. Infraestructura

*La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:*

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,*
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y*
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).*

Respecto a la infraestructura:		Puntuación
78.	¿Posee la organización un plan de inversiones anual o bianual en el que se incluyan, la remodelación o ampliación de oficinas, la sustitución total o parcial del sistema informático y de sus programas, la sustitución total o parcial del sistema de telefonía, entre otros?	2
79.	¿Se realiza el mantenimiento adecuado de la infraestructura, bien con medios propios o contratados?	2

#### *6. GESTIÓN DE RECURSOS > 6.4. Ambiente de trabajo*

*La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio.*

Respecto al ambiente de trabajo:		Puntuación
80.	¿Dispone la organización de un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad?	2
81.	Los puestos de trabajo, ¿son apropiados y ergonómicos?	2
82.	¿Se dispone de las suficientes instalaciones para el personal (cocinetas, comedores, etc.) y están acondicionadas del modo adecuado?	2
83.	Las condiciones de higiene, limpieza general y contaminación, ¿son adecuadas para el desarrollo de la actividad?	2
84.	¿Impera la cordialidad y compañerismo en las relaciones entre empleados?	2

#### *7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.1. Planificación de la prestación del servicio*

*La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1). Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:*

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,*
- b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,*

- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).

*El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.*

Respecto a la planificación de la prestación del servicio:		Puntuación
85.	¿Se han definido los procesos y recursos que entrarán en juego a la hora de prestar los servicios?	2
86.	¿Se han previsto y se llevan a cabo los controles necesarios para asegurar que el servicio se presta según lo planeado?	1
87.	Los controles realizados sobre el servicio, ¿tienen en cuenta la especificación de éste, como criterio de aceptación y, por tanto, de declaración de servicio conforme o no conforme?	0
88.	¿Se dispone de objetivos de calidad?	1
89.	Al margen de la definición de objetivos de calidad, ¿se dispone de otros indicadores que evidencien el buen o mal funcionamiento del servicio?	2
90.	¿Se dispone de registros suficientes para probar, en su caso, que el servicio se ha prestado correctamente?	2

## **7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.2. Procesos relacionados con el cliente > 7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio**

*La organización debe determinar:*

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

Respecto a la determinación de los requisitos relacionados con el servicio:		Puntuación
91.	¿Se dispone de una especificación para el servicio o los servicios que ofrece la organización?	0
92.	¿Se han tenido en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias que afectan a la actividad a la hora de describir la especificación del servicio?	1
93.	¿Se ha considerado la incorporación de requisitos adicionales por parte de la organización?	N

*7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.2. Procesos relacionados con el cliente > 7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el servicio*

*La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:*

- a) están definidos los requisitos del producto*
- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y*
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.*

*Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.*

*Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.*

*Cuando se cambien los requisitos del servicio, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.*

<i>Respecto a la determinación de los requisitos relacionados con el servicio:</i>		<i>Puntuación</i>
<i>94.</i>	<i>¿Se han definido las vías por las que puede entrar un pedido?</i>	<i>2</i>
<i>95.</i>	<i>¿Se ha definido quién es el responsable/s de revisar el pedido y proceder a su confirmación?</i>	<i>2</i>
<i>96.</i>	<i>¿Se analiza la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos del cliente?</i>	<i>2</i>
<i>97.</i>	<i>¿Reflejan los cambios sobre el pedido las mismas personas que gestionaron el pedido inicial?</i>	<i>2</i>
<i>98.</i>	<i>¿Se registran todos los acuerdos comerciales con clientes?, Es decir, ¿se puede encontrar el pedido de los trabajos o servicios realizados?</i>	<i>2</i>

*7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.2. Procesos relacionados con el cliente > 7.2.3. Comunicación con el cliente*

*La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a*

- a) la información sobre el producto,*
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y*
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.*

Respecto a la comunicación con el cliente:		Puntuación
99.	¿Se ha definido quién es el responsable/s de contactar con el cliente según la información que solicite?	2
100.	¿Se dispone de medios suficiente para atender la información que piden por los clientes?	2
101.	¿Se tiene claro de lo que se puede informar al cliente y de lo que no?	1
102.	Las comunicaciones relevantes con el cliente, ¿se utilizan para mejorar la calidad del servicio?	2

### 7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.3. Diseño y desarrollo

Este requisito de la norma ISO 9001:2008, en general, no tiene incidencia en el proceso atención clientes mercado regional de EE.PP.M.E.S.P., puesto que no se realiza diseño, ya que el servicio se presta acorde a la normatividad vigente.

### 7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.4. Compras > 7.4.1. Proceso de compras

*La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).*

Respecto al proceso de compras:		Puntuación
103.	¿Existe un circuito claro para la prestación de compras, tanto de materiales como de servicios?	2
104.	¿Está organizada la gestión de las compras (departamentos, responsables, autorizaciones, etc.)?	2
105.	¿Existe un registro que relacione a los proveedores con los materiales o los servicios comprados frecuentemente ('listado de proveedores')?	2
106.	¿Existe un responsable para la evaluación de proveedores/subcontratistas?	2
107.	¿Están definidos el modo y criterios para aprobar y, posteriormente, evaluar regularmente a los proveedores?	1
108.	¿Se mantienen reuniones con los proveedores para comentar su nivel de servicio?	2
109.	¿Existen registros que demuestren la evaluación de proveedores?	0



*7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.4. Compras > 7.4.2. Información de las compras*

*La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:*

- a) los requisitos para la aprobación del servicio, procedimientos, procesos y equipos,*
- b) requisitos para la calificación del personal, y*
- c) requisitos del SGC.*

*La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.*

<i>Respecto a la información de las compras:</i>		<i>Puntuación</i>
<i>110.</i>	<i>Las peticiones de compra, ¿se revisan y aprueban, antes de su envío, por algún responsable?</i>	<i>2</i>
<i>111.</i>	<i>Los documentos de compra, ¿contienen la información suficiente y precisa para asegurar que el producto o servicio comprado cumplirá con los requisitos especificados?</i>	<i>2</i>

*7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.4. Compras > 7.4.3. Verificación de los productos/servicios comprados*

*La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto/servicio comprado cumple los requisitos de compra especificados.*

*Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.*

<i>Respecto a la verificación de los productos/servicios comprados:</i>		<i>Puntuación</i>
<i>112.</i>	<i>¿Están definidas y establecidas las especificaciones de los servicios o productos a comprar?</i>	<i>2</i>
<i>113.</i>	<i>¿Están definidos y establecidos controles en la recepción de los productos o durante la prestación del servicio subcontratado?</i>	<i>2</i>

*7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio*

*La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable,*

- a) la disponibilidad de información que describa las características del producto,*

- b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) el uso del equipo apropiado,
- d) la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,
- e) la implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

Respecto al control de la producción y de la prestación del servicio:		Puntuación
114.	¿Está sistematizado el ingreso y revisión del pedido?	2
115.	¿Se dispone de instrucciones de trabajo que describan las actividades críticas que influyen en la calidad final del servicio (como recibir y tramitar un pedido, una petición, una queja, un reclamo, un recurso y un daño, etc.)?	0
116.	¿Se han definido indicadores de prestación del servicio?	1
117.	¿Se cuantifican y controlan estos parámetros?	1
118.	¿Existe una descripción del servicio que permita distinguir entre el servicio conforme y el que no lo es?	1

**7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio**

*La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los servicios resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.*

*La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:*

- a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) el uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y
- e) la revalidación.

Respecto a la validación de la prestación del servicio		Puntuación
119.	¿Se tiene definido un plan para la prestación del servicio?	2
120.	¿Se tiene documentada la forma como se debe prestar el servicio?	0
121.	¿Se verifica la competencia de los funcionarios de los procesos frente a educación, formación, habilidades y experiencia?	2

7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.3. Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4).

Respecto a la identificación y trazabilidad:		Puntuación
122.	¿Se identifican cada uno de los servicios con algún código o número que le permita distinguirse de los demás?	2
123.	La organización, ¿es capaz de reconstruir, mediante este código o número, el historial de un servicio que se prestó hace meses?	2

7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.4. Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).

Respecto a la propiedad del cliente:		Puntuación
124.	¿Se informa sistemáticamente y con prontitud al cliente de inconsistencias en sus requerimientos?	1
125.	¿Se tienen definidas políticas de seguridad informática para salvaguardar la información del cliente?	2

7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.5. Producción y prestación del servicio > 7.5.5. Preservación del producto

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

Respecto a la preservación del producto:		Puntuación
126.	¿Se dispone de unas pautas generales de manejo de información de los clientes?	1

## *7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO > 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición*

*La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados. La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.*

*Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:*

- a) calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4);*
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;*
- c) estar identificado para poder determinar su estado de calibración;*
- d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;*
- e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.*

*Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.*

*Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).*

*Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.*

*Este numeral no aplica para el proceso Atención Clientes Mercado Regional, debido a que no se utilizan dispositivos que requieran calibrarse o verificarse a intervalos definidos.*

## *8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.1. Generalidades*

*La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:*

- a) demostrar la conformidad los requisitos del producto,*
- b) asegurarse de la conformidad del SGC, y*
- c) mejorar continuamente la eficacia del SGC.*

*Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables (incluyendo las técnicas estadísticas) y el alcance de su utilización.*

Respecto a las generalidades de medición, análisis y mejora:		Puntuación
127.	¿Se encuentran planificadas las actividades de medición, análisis y mejora que se realizan?	1
128.	¿Se aplican técnicas que permitan extraer conclusiones rápidas de una serie de datos?	0

**8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.2. Seguimiento y medición > 8.2.1. Satisfacción del cliente**

*Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.*

Respecto a la satisfacción del cliente:		Puntuación
129.	¿Se ha definido la forma para conocer la opinión del cliente a intervalos regulares (entrevistas personales, telefónicas, encuestas)?	1
130.	¿Se han definido indicadores que reflejen la satisfacción / insatisfacción del cliente?	1
131.	¿Se ha documentado la información referente a la satisfacción / insatisfacción del cliente?	1
132.	¿Se hace un seguimiento de la información referente a la satisfacción / insatisfacción del cliente?	1
133.	Como consecuencia del análisis de la información anterior, ¿se emprenden acciones de mejora?	1
134.	¿Se ha informado a los empleados de la importancia de la satisfacción del cliente como estrategia comercial y de fidelidad del cliente?	0

**8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.2. Seguimiento y medición > 8.2.2. Auditoría interna**

*La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:*

*a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y*

*b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.*

*Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la*

*realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.*

*Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.*

*Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4). La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.*

*Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).*

Respecto a la auditoría interna:		Puntuación
135.	¿Se realizan auditorías internas que abarquen a todo el SGC?	0
136.	¿Existe un plan o una programación de auditorías internas?	0
137.	¿Existe un procedimiento documentado para la prestación de las auditorías internas?	2
138.	¿Está previsto que las auditorías las realice personal independiente del área a auditar o personal de organizaciones externas?	2
139.	¿Existen registros de los resultados de las auditorías internas?	0
140.	¿Se informa a los responsables de departamento, área o sección, de los resultados de la auditoría?	0
141.	¿Se emprenden acciones correctivas como respuesta a las no conformidades encontradas en la auditoría?	0
142.	¿Se hace un seguimiento de las acciones correctivas derivadas de la auditoría para verificar su implantación y eficacia?	0
143.	Los informes o actas de auditoría, ¿son utilizados en la revisión del SGC por Dirección?	0
144.	¿Están definidos los requisitos que deben cumplir los auditores internos?	2

#### **8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.2. Seguimiento y medición > 8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos**

*La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.*

Respecto al seguimiento y medición de los procesos:	Puntuación
---	------------

145.	¿Se realizan inspecciones durante el proceso de prestación del servicio?	0
146.	¿Existen documentos que indiquen qué, cuándo, cómo y con qué criterios se hace la inspección?	0
147.	¿Se aplican técnicas estadísticas para verificar la capacidad de los procesos?	0

**8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.2. Seguimiento y medición > 8.2.4. Seguimiento y medición del producto**

*La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.*

*Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).*

*La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.*

Respecto al seguimiento y medición del servicio:		Puntuación
148.	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal con respecto al conocimiento de los lineamientos de EPM para la atención de los clientes?	0
149.	¿Se realiza auditoría a la información contenida en los sistemas de información?	1
150.	¿Se realiza verificación del cumplimiento de las actividades planeadas?	1
151.	¿Se tienen identificadas y se realizan actividades de control?	0

**8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.3. Control del servicio no conforme**

*La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.*

*Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:*

*a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;*

b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;  
 c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;

d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Respecto al control del servicio no conforme:		Puntuación
152.	¿Está definido cual es un servicio no conforme?	0
153.	¿Existe un procedimiento para asegurar que los servicios no conformes se tratan adecuadamente?	2
154.	Ante una no conformidad ¿queda constancia del problema surgido y de la solución aplicada?	0
155.	¿Están definidas las responsabilidades de cara a tomar decisiones ante los servicios no conformes?	0

#### 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.4. Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),
- b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),
- c) las características y tendencias de los productos y de los servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y
- d) los proveedores (véase 7.4).

Respecto al análisis de datos:		Puntuación
156.	¿Se analizan por la organización los datos generados en las actividades de medición y seguimiento?	1
157.	¿Son suficientes y aportan una visión completa del funcionamiento de la organización?	1
158.	¿Se han valorado fuentes de información externas para comparar?	N

#### 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.5. Mejora > 8.5.1. Mejora continua



*La organización debe mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la Dirección.*

Respecto a la mejora continua:		Puntuación
159.	¿Está prevista y han sido planificadas actividades de mejora continua?	0
160.	En dichas actividades de mejora continua, ¿se examina toda la información relevante disponible?	0
161.	¿Existe documentación de la mejora continua y de los avances logrados?	0

#### *8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.5. Mejora > 8.5.2. Acción correctiva*

*La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.*

*Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.*

*Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:*

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),*
- b) determinar las causas de las no conformidades,*
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,*
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,*
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y*
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.*

Respecto a la acción correctiva:		Puntuación
162.	¿Se toman acciones encaminadas a la solución definitiva del problema, cuando éste es repetitivo o grave?	1
163.	¿Existe un procedimiento que regule dicha actividad?	2
164.	¿Se encuentran registros de acciones correctivas donde, aparte de la descripción del problema de fondo y de las medidas puestas en práctica, se haga un seguimiento de las mismas?	0

#### *8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA > 8.5. Mejora > 8.5.3. Acción preventiva*

*La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.*

*Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:*

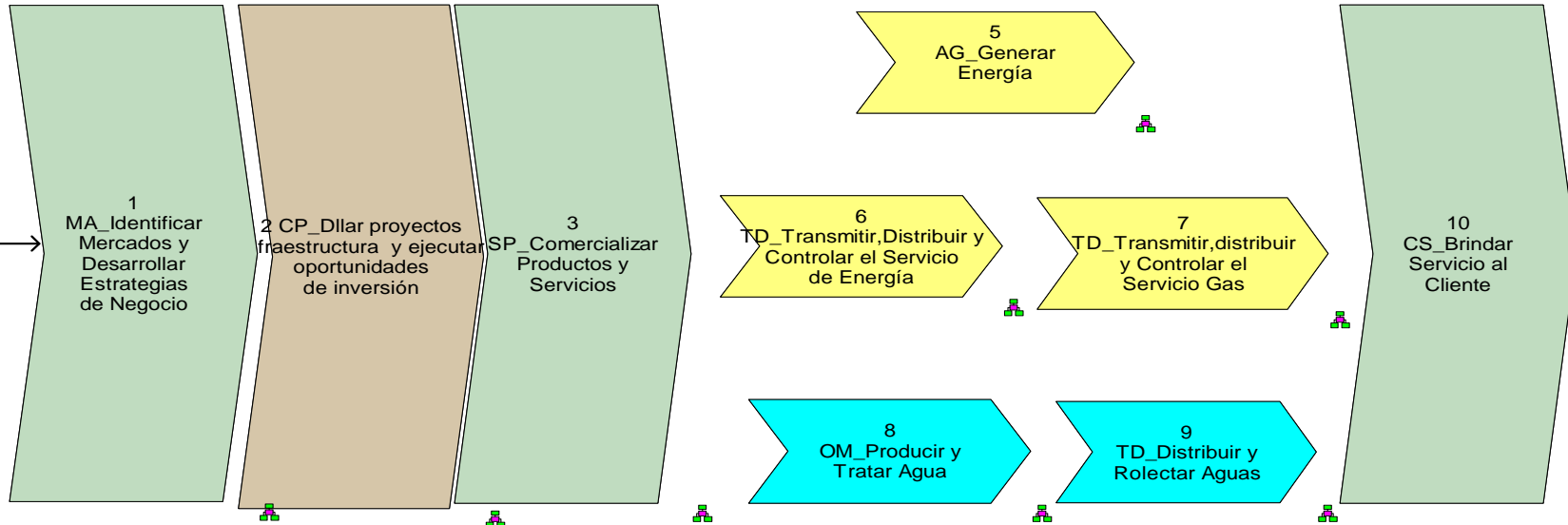
- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,*
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,*
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,*
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y*
- e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.*

Respecto a la acción preventiva:		Puntuación
165.	¿Se toman acciones encaminadas a la prevención de problemas potenciales?	0
166.	¿Existe un procedimiento que regule dicha actividad?	2
167.	¿Se encuentran registros de acciones preventivas donde, aparte de la descripción del problema de fondo y de las medidas puestas en práctica, se haga un seguimiento de las mismas?	0

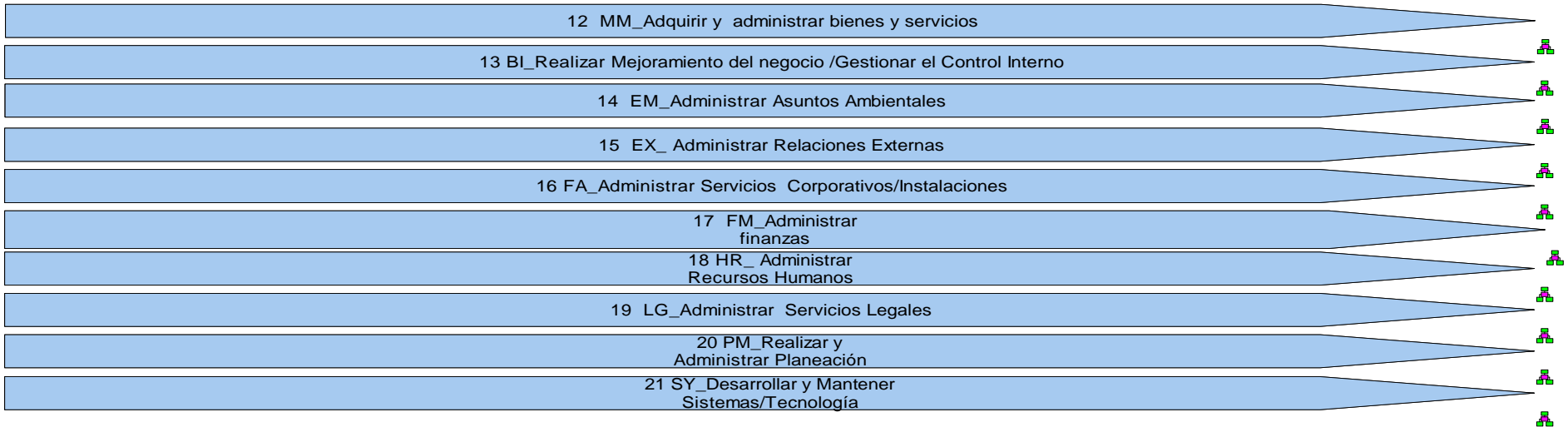
CADENA DE VALOR EPPM

# Anexo 2 cadena de valor EPM

## PROCESOS PRINCIPALES



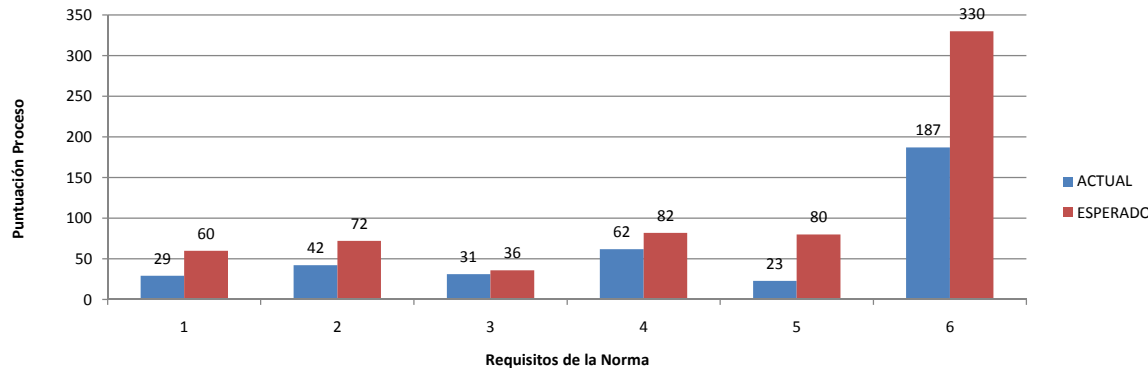
## PROCESOS DE SOPORTE



**ANEXO 3 RESUMEN RESULTADOS DIAGNÓSTICO DE CALIDAD ISO 9001:2008  
PROCESO ATENCIÓN CLIENTES EE.PP.M.E.S.P.**

NUMERAL	PUNTUACIÓN	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PORCENTAJE	# PREGUNTAS
4.1.	7	10	70,00%	5
4.2.1+2 +3+4	22	50	44,00%	25
<b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>29</b>	<b>60</b>	<b>48,33%</b>	<b>30</b>
5.1.	0	4	0,00%	2
5.2.	6	6	100,00%	3
5.3.	6	10	60,00%	5
5.4.1+2	7	18	38,89%	9
5.5.1+2+3	17	22	77,27%	11
5.6.1+2+3	6	12	50,00%	6
<b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>	<b>42</b>	<b>72</b>	<b>58,33%</b>	<b>36</b>
6.1.	4	4	100,00%	2
6.2.1+2	13	18	72,22%	9
6.3.	4	4	100,00%	2
6.4.	10	10	100,00%	5
<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>86,11%</b>	<b>18</b>
7.1.	8	12	66,67%	6
7.2.1+2+3	18	22	81,82%	12
7.3.		N		
7.4.1+2+3	19	22	86,36%	11
7.5.1+2+3+4+5	17	26	65,38%	13
7.6.		N		
<b>7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>62</b>	<b>82</b>	<b>75,61%</b>	<b>42</b>
8.1.	1	4	25,00%	2
8.2.1+2+3+4	13	46	28,26%	23
8.3.	2	8	25,00%	4
8.4.	2	4	50,00%	3
8.5.1+2+3	5	18	27,78%	9
<b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>	<b>23</b>	<b>80</b>	<b>28,75%</b>	<b>41</b>
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>330</b>	<b>56,67%</b>	<b>167</b>

**REQUISITOS ISO 9001 VS. REQUISITOS QUE CUMPLE EL PROCESO  
ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL EE.PP.M. E.S.P.**



En el eje horizontal  
 1= Requisitos Cap. 4  
 2= Requisitos Cap. 5  
 3= Requisitos Cap. 6  
 4= Requisitos Cap. 7  
 5= Requisitos Cap. 8  
 6= Todos los Requisitos



**EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL**

**ANEXO 4 CARACTERIZACIÓN PROCESO PLANIFICAR Y DISEÑAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**VERSIÓN: 00**

**OBJETIVO:** Establecer y actualizar la política y objetivos de calidad, la estructura, los procesos y recursos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.

<b>ALCANCE:</b>	<b>INICIA:</b>	Establecer compromiso de la Alta Dirección del SGC	<b>TERMINA:</b>	Definir plan de comunicaciones (matriz)
<b>RESPONSABLE:</b>	Alta Dirección del SGC		<b>FECHA:</b>	23/07/2009

ENTRADAS		SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDAS		
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>REQUISITOS</b>		<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>	<b>PROCESO CLIENTE</b>	
Macroproceso planeación empresarial	Plan estratégico		Política de Calidad	Proceso Planear Atención Clientes Proceso Desarrollar e Implantar el Sistema de Gestión de Calidad Proceso Mejorar el Sistema de Gestión de Calidad	
Macroproceso Gestión de desarrollo organizacional	Mecanismos de integración Líneas de dependencia y autoridad		Estructura organizacional del Sistema de gestión de Calidad		
	Análisis y descripción de cargos		Objetivos de Calidad		
	Equipos de trabajo		Planes del S.G.C. (Actividades del sistema, logro de objetivos, cambios del sistema)		
<b>PROVEEDOR</b>	<b>REQUISITOS</b>		Normatividad aplicable al S.G.C.		
Congreso y Gobierno Nacional, Departamental y Municipal	Requisitos legales		Caracterización de los procesos del S.G.C		
Entes Reguladores			Plan de comunicaciones (matriz)		
Cliente interno GEN's	Planes de Mercadeo Otros requerimientos del Cliente		Modelo de gestión del Sistema de calidad		
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>INFORMACIÓN</b>		Estructura de seguimiento del S.G.C. (Satisfacción del Cliente, auditoría interna de calidad, consolidados de los resultados de procesos, productos y servicios)		Proceso Desarrollar e Implantar el Sistema de Gestión de Calidad
Mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad	Informes de seguimiento al S.G.C: -Consolidado de resultados de procesos, productos y servicios -Resultado de la evaluación satisfacción del Cliente -Registro de auditorías al S.G.C. -Registro de seguimiento de los ANS				
	Registros: -Acciones correctivas -Acciones preventivas -Acciones de Mejora -Resultados de la Revisión por la Dirección				
Proceso desarrollar e implantar el Sistema de Gestión de Calidad	Documentación de los procesos		Solicitudes de recursos humanos, físicos y de infraestructura		Proceso Desarrollar e Implantar el Sistema de Gestión de Calidad
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>		Estructura documental del SGC		
Proceso Gestión de talento humano (Dirección Gestión Humana y Organizacional)	Personal Competente				
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS FÍSICOS Y DE SOPORTE</b>				
Proceso Gestión de infraestructura locativa	Espacio físico				
Proceso Gestión de tecnología de información	Equipos de cómputo y redes de comunicación				
Proceso Abastecimiento y administración de bienes y servicios	Implementos de Oficina				

REQUISITOS	DOCUMENTOS ASOCIADOS		MEDICIÓN	
Legales: Ver Normograma	<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INDICADORES</b>	
De la Organización: No aplica	BSC-SGC-MA-001	Manual de calidad	Seguimiento a resultados de los objetivos de calidad	Ver Objetivos de Calidad
	NTC-ISO 9001	Norma Técnica Colombiana		
De la Norma NTC-ISO 9001:2008 4 Sistema de Gestión de la Calidad 5 Responsabilidad de la Dirección	No aplica	Política de Calidad Corporativa	Certificación del S.G.C. y mantenimiento en el tiempo	Proceso certificado
	No aplica	Modelo de procesos de Empresas Públicas de Medellín E.S.P.		



**EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.  
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES**


**ANEXO 5 CARACTERIZACIÓN PROCESO PLANEAR ATENCIÓN CLIENTES**

**VERSIÓN: 00**

**OBJETIVO:** Establecer el plan e indicadores de proceso y producto para la atención del Cliente. El proceso contempla el desarrollo de las actividades de recopilación y análisis de información y la elaboración del plan de servicio al cliente e indicadores de proceso y producto.

<b>ALCANCE:</b>	<b>INICIA:</b>	Recopilar Información	<b>TERMINA:</b>	Elaborar plan de servicio al cliente e indicadores de proceso y producto para Atención Clientes.
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Unidad Atención Clientes - Jefe Dpto Atención Clientes Regionales		<b>FECHA:</b>	23/07/2009

ENTRADAS		SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDAS		
PROCESO PROVEEDOR	INFORMACIÓN	<pre> graph TD     A[Recopilar información] --&gt; B[Analizar información]     B --&gt; C[Elaborar plan de servicio al cliente y definir indicadores de proceso y producto para atención al cliente]           </pre>	PRODUCTO / SERVICIO	PROCESO CLIENTE	
Proceso Planificar y diseñar el Sistema de Gestión de calidad	Política de Calidad			Plan de Servicio al Cliente e indicadores de proceso y producto	Proceso Atención Clientes y Proceso verificar y actuar sobre Atención Clientes
	Estructura organizacional del Sistema de gestión de Calidad				
	Objetivos de Calidad				
	Planes del S.G.C. (Actividades del sistema, logro de objetivos, cambios del sistema)				
	Normatividad aplicable al S.G.C.				
	Caracterización de los procesos del S.G.C				
	Plan de comunicaciones (matriz)				
	Modelo de gestión del Sistema de calidad				
Proceso Verificar y Actuar sobre Atención Clientes	Resultados de la retroalimentación sobre los ajustes efectuados al Proceso Atención Clientes		Solicitudes de recursos humanos físicos y de infraestructura.	Proceso Desarrollar e Implantar el Sistema de Gestión de Calidad	
Proceso desarrollar e implantar el Sistema de Gestión de la Calidad	Documentación de los procesos				
Cliente interno (GEN's y Procesar transacciones contables EPM)	Planes de Mercadeo Otros requerimientos del Cliente				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Proceso Gestión de talento humano (Dirección Gestión Humana y Organizacional)	Personal competente				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS FÍSICOS Y DE SOPORTE</b>				
Proceso Abastecimiento y administración de bienes y servicios	Implementos de oficina				
Proceso Gestión de infraestructura locativa	Espacio físico				
Proceso Gestión de tecnología de información	Equipos de cómputo y redes de comunicación				
REQUISITOS		DOCUMENTOS ASOCIADOS		MEDICIÓN	
Legales: Ver Normograma		<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INDICADORES</b>	
De la Organización: No aplica		No aplica	Plan de Servicio al Cliente	No aplica	
De la Norma NTC-ISO 9001:2008				Nota: El seguimiento de este proceso se efectúa verificando la elaboración del plan de servicio al cliente y la definición de los indicadores con sus respectivas metas asociadas a los procedimientos que hacen del proceso Atención Clientes.	
6. Gestión de los recursos					
7.1 Planificación de la realización del producto					
7.2 Procesos relacionados con el cliente					
7.4 Compras					

	<b>EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.</b>				
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESOS ATENCIÓN CLIENTES</b>				
<b>ANEXO 6 CARACTERIZACIÓN PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL</b>			<b>VERSIÓN: 00</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Recibir, registrar, tramitar y resolver el requerimiento que presenta el cliente relacionado con peticiones que no requieren cambios en la infraestructura del Cliente, quejas inherentes al proceso atención clientes, reclamaciones y recursos. Los pedidos, las peticiones que requieren cambio en la infraestructura del cliente, los daños y las quejas de otros procesos se reciben, registran y tramitan.					
<b>ALCANCE:</b>	<b>INICIA:</b>	Recepción del requerimiento		<b>TERMINA:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Unidad Atención Clientes Jefe Dpto Atención Clientes Regionales Profesionales A, B y C de Servicio al Cliente Líder Servicio al Cliente		<b>FECHA:</b>	23/07/2009	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SECUENCIA DE ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	
<b>PROVEEDOR</b>	<b>INSUMO</b>	Ver Procedimientos: Recibir y tramitar pedidos, Recibir y tramitar peticiones, Recibir y tramitar reclamaciones, Recibir y tramitar recursos, Recibir y tramitar quejas, Recibir y tramitar daños.		<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>	<b>CLIENTE</b>
Cliente	Requerimiento			Requerimiento resuelto	Cliente
<b>PROVEEDOR</b>	<b>INFORMACIÓN</b>			Requerimiento tramitado	Gen's
Proceso Planear Atención clientes	Plan de Servicio al Cliente e indicadores			Indicadores del Proceso	Proceso Verificar y actuar sobre Atención clientes
Proceso desarrollar e implantar el Sistema de Gestión de la Calidad	Documentación de los procesos			Solicitudes de recursos humanos físicos y de infraestructura.	Proceso Desarrollar e implantar el S.G.C
<b>PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>			Atributos del cliente	Proceso Facturación
Proceso Administrar Recursos humanos (Dirección Gestión Humana y Organizacional)	Personal competente				
Proceso Desarrollar e implantar el S.G.C	Interventoría de los servicios contratados				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS FÍSICOS Y DE SOPORTE</b>				
Proceso Adquirir y administrar bienes y servicios (Unidad de Compras)	Implementos de oficina				
Proceso Administrar servicios corporativos / Instalaciones	Espacio físico				
Proceso Desarrollar y mantener sistemas / Tecnología (Informática Corporativa)	Equipos de cómputo y redes de comunicación				
<b>REQUISITOS</b>		<b>DOCUMENTOS ASOCIADOS</b>		<b>MEDICIÓN</b>	
Legales: Ver Normograma		<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INDICADORES</b>	
De la Organización: No aplica		BSC-ATC-RTP-PR-01	Procedimiento Recibir y tramitar pedidos	Los definidos en el anexo 10 "indicadores" del Manual de Calidad	
De la norma NTC-ISO 9001:2008: 6. Gestión de los recursos, 7.4 Compras, 7.5.1 Control de la realización del producto, 7.5.2 Validación de procesos, 7.5.3 Identificación y trazabilidad del producto, 7.5.5 Preservación del producto, 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.		BSC-ATC-RTPT-PR-02	Procedimiento Recibir y tramitar peticiones		
		BSC-ATC-RTR-PR-03	Procedimiento Recibir y tramitar reclamaciones		
		BSC-ATC-RTRU-PR-04	Procedimiento Recibir y tramitar recursos		
		BSC-ATC-RTQ-PR-05	Procedimiento Recibir y tramitar quejas		
		BSC-ATC-DA-PR-06	Procedimiento Recibir y tramitar daños		
		Ver listado maestro de documentos.	Instructivos y guías asociados a cada uno de los procedimientos		

Cada procedimiento refleja la secuencia de actividades que le corresponde.



**EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESOS ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL**

**ANEXO 7 CARACTERIZACIÓN PROCESO VERIFICAR Y ACTUAR SOBRE ATENCIÓN CLIENTES**

**VERSIÓN: 00**

**OBJETIVO:** Comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas, definir y realizar los ajustes a las desviaciones encontradas. El proceso contempla el desarrollo de las actividades de recopilación y análisis de información, el establecimiento, ejecución y evaluación de los ajustes, al igual que la retroalimentación a otros procesos del SGC.

<b>ALCANCE:</b>	<b>INICIA:</b>	Recopilar Información	<b>TERMINA:</b>	Retroalimentar otros procesos del S.G.C			
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Unidad Atención Clientes - Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional		<b>FECHA:</b>	23/07/2009			
ENTRADAS		SECUENCIA DE ACTIVIDADES		SALIDAS			
<b>PROVEEDOR</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<pre> graph TD     A[Recopilar información] --&gt; B[Analizar información]     B --&gt; C[Establecer ajustes]     C --&gt; D[Efectuar ajustes requeridos]     D --&gt; E[Evaluar eficacia de los ajustes]     E --&gt; F[Retroalimentar otros procesos del S.G.C.]           </pre>		<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>	<b>CLIENTE</b>		
Procesos Atención Clientes	Indicadores de los Procesos			Ajustes implementados y evaluados	Procesos: Planear Atención Clientes y Mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad		
Proceso Planear Atención Clientes	Plan de servicio al Cliente			Resultados de la retroalimentación sobre los ajustes efectuados al Proceso Atención Clientes			
Proceso desarrollar e implantar el Sistema de Gestión de la Calidad	Documentación de los procesos						
<b>PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>					Solicitudes de recursos humanos físicos y de infraestructura.	Proceso desarrollar e implantar el S.G.C
Proceso Gestión de talento humano (Dirección Gestión Humana y Organizacional)	Personal competente						
<b>PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS FÍSICOS Y DE SOPORTE</b>						
Proceso Abastecimiento y administración de bienes y servicios	Implementos de oficina						
Proceso Gestión de infraestructura locativa	Espacio físico						
Proceso Gestión de tecnología de información	Equipos de cómputo y redes de comunicación						
REQUISITOS		DOCUMENTOS ASOCIADOS		MEDICIÓN			
<b>Legales:</b> Ver Normograma		<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INDICADORES</b>			
De la Organización: No aplica		Ver listado maestro de documentos	Procedimientos de los Procesos	No aplica			
De la norma NTC-ISO 9001:2008 8.2.3 Seguimiento y medición del proceso 8.2.4 Seguimiento y medición del producto 8.3 Control del producto no conforme 8.4 Análisis de datos 8.5 Mejora continua		BSC-SGC-PNC-PR-05	Procedimiento Gestionar producto o servicio no conforme	Nota: El seguimiento de este proceso se efectúa a través de las reuniones de los Coordinadores con el Jefe de Departamento y en los grupos primarios.			
		Ver listado maestro de documentos	Instructivos requeridos para la prestación del servicio				
		No aplica	Plan de Servicio al Cliente				



ANEXO 8 CARACTERIZACIÓN PROCESO DESARROLLAR E IMPLANTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		VERSIÓN: 00			
<b>OBJETIVO:</b> Gestionar los mecanismos de enlace entre los procesos del sistema de gestión de la calidad y de éstos con sus proveedores.					
<b>ALCANCE:</b>	<b>INICIA:</b>	Documentar procesos del S.G.C	<b>TERMINA:</b>		
<b>RESPONSABLE:</b>	Representante de la Dirección para el Sistema de Gestión de la Calidad	<b>FECHA:</b>	Implementar el control del S.G.C: Indicadores, ANS, documentación. 23/07/2009		
ENTRADAS		SECUENCIA DE ACTIVIDADES		SALIDAS	
PROCESO PROVEEDOR	INFORMACIÓN			PRODUCTO / SERVICIO	CLIENTE
Proceso Planificar y diseñar el sistema de gestión de la calidad	Estructura organizacional para el S.G.C		Documentación de los procesos	Procesos del S.G.C: Planificar y diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad, proceso planear Atención Clientes, proceso Atención Clientes, proceso verificar y actuar sobre Atención Clientes	
	Estructura documental del S.G.C				
	Modelo de gestión del sistema de calidad				
	Caracterización de los procesos del S.G.C				
	Política de calidad				
	Objetivos de calidad				
	Normatividad aplicable al S.G.C				
	Planes del S.G.C (Actividades del sistema, logro de objetivos, cambios del sistema)				
	Plan de comunicaciones (matriz)				
	Estructura de control del S.G.C (Indicadores, ANS, control documental)				
Estructura de seguimiento del S.G.C (Satisfacción del cliente, auditoría interna de calidad, consolidado de los resultados de procesos, productos y servicios)					
Procesos del SGC: Planificar y diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad, proceso planear Atención Clientes, proceso Atención Clientes, proceso verificar y actuar sobre Atención Clientes	Solicitudes de recursos humanos físicos y de infraestructura.		Requisitos de control: - De los procesos (ficha de indicadores) - De proveedores (ANS) - De la documentación (Procedimiento de Control de documentos) - Control de registros	Proceso Mejorar el sistema de gestión de la calidad	
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>		Requerimiento de espacio físico	Proceso Gestión de infraestructura locativa	
Proceso Gestión de Talento Humano (Dirección Gestión Humana y Organizacional)	Personal competente		Requerimiento de Equipos de cómputo y redes de comunicación	Proceso Gestión de tecnología de información (Informática Corporativa)	
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS FÍSICOS Y DE SOPORTE</b>		Requerimiento de Personal competente	Proceso Gestión de Talento Humano (Dirección Gestión Humana y Organizacional)	
Equipos de Mantenimiento de los Gen's	Control Metrológico de los medidores de consumo		Requerimiento de implementos de oficina	Proceso Abastecimiento y administración de bienes y servicios	
Proceso Gestión de infraestructura locativa	Espacio Físico				
Proceso Gestión de tecnología de información (Informática Corporativa)	Equipos de cómputo y redes de comunicación				
Proceso Abastecimiento y administración de bienes y servicios	Implementos de oficina				
REQUISITOS		DOCUMENTOS ASOCIADOS		MEDICIÓN	
Legales: Ver Normograma		<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INDICADORES</b>	
De la Organización: Modelo de procesos de EPM E.S.P.		BSC-SGC-MA-001	Manual de Calidad	(ver carpeta: "Proveedores y ANS")	
De la norma NTC-ISO 9001:2008		BSC-SGC-DOC-PR-01	Procedimiento control de documentos		
4.2.3 Control de los documentos		BSC-SGC-REG-PR-02	Procedimiento control de registros		
4.2.4 Control de los registros		BSC-SGC-REG-PR-03	Procedimiento Gestionar Contrataciones		
6. Gestión de los recursos					
7.4 Compras					
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					



**EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.  
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESOS ATENCIÓN CLIENTES**

ANEXO 9 CARACTERIZACIÓN PROCESO MEJORAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		VERSIÓN: 00		
<b>OBJETIVO:</b> Efectuar seguimiento al sistema de gestión de la calidad y a su eficacia para establecer e implantar oportunidades de mejora.				
<b>ALCANCE:</b>	<b>INICIA:</b> Realizar seguimiento al S.G.C	<b>TERMINA:</b>	Efectuar revisión por la dirección	
<b>RESPONSABLE:</b>	Alta Dirección del sistema de gestión de la calidad	<b>FECHA:</b>	23/07/2009	
ENTRADAS		SECUENCIA DE ACTIVIDADES	SALIDAS	
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<pre> graph TD     A[Realizar seguimiento al S.G.C] --&gt; B[Realizar auditorías al S.G.C]     B --&gt; C[Definir y ejecutar acciones correctivas, preventivas y de mejora]     C --&gt; D[Efectuar revisión por la dirección]           </pre>	<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>	<b>PROCESO CLIENTE</b>
Proceso Planificar y diseñar el sistema de gestión de la calidad	Estructura organizacional para el S.G.C		Informes de seguimiento al S.G.C: - Consolidado de resultados de procesos, productos y servicios - Resultados de la evaluación de satisfacción del cliente - Registro de auditorías al S.G.C - Registro de seguimiento de los ANS	Procesos del S.G.C: Planificar y diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad, proceso planear Atención Clientes, proceso verificar y actuar sobre Atención Clientes
	Estructura documental del S.G.C			
	Modelo de gestión del sistema de calidad			
	Caracterización de los procesos del S.G.C			
	Política de calidad			
	Objetivos de calidad			
	Normatividad aplicable al S.G.C			
	Planes del S.G.C (Actividades del sistema, logro de objetivos, cambios del sistema)			
	Plan de comunicaciones (matriz)			
Proceso Desarrollar e implantar el sistema de gestión de la calidad	Requisitos de control: - De los procesos (ficha de indicadores) - De proveedores (ANS) - Del producto no conforme (Procedimiento Gestionar Producto o servicio No conforme)	Registros: - Acciones correctivas - Acciones preventivas - Acciones de mejora - Resultados de la revisión por la dirección	Proceso Planificar y diseñar el S.G.C - Fase Ajustar del ciclo PHVA	
Proceso Verificar y actuar sobre Atención Clientes	Documentación de los procesos	Solicitudes de recursos humanos físicos y de infraestructura.	Proceso desarrollar e implantar el S.G.C	
Proceso Desarrollar e implantar el sistema de gestión de la calidad	Resultados de la retroalimentación sobre los ajustes efectuados al Proceso Atención Clientes			
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>SERVICIOS</b>			
Macroproceso Verificación empresarial	Auditoría Interna de Calidad			
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>SERVICIOS</b>			
Proceso Gestión de Talento Humano (Dirección Gestión Humana y Organizacional)	Personal competente			
<b>PROCESO PROVEEDOR</b>	<b>RECURSOS FÍSICOS Y DE SOPORTE</b>			
Proceso Gestión de infraestructura locativa	Espacio Físico			
Proceso Gestión de tecnología de información (Informática Corporativa)	Equipos de cómputo y redes de comunicación			
Proceso Abastecimiento y administración de bienes y servicios	Implementos de oficina			
REQUISITOS		DOCUMENTOS ASOCIADOS		
<b>Legales:</b> Ver Normograma		<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	
<b>De la Organización:</b> No aplica		BSC-SGC-MA-001	Manual de Calidad	
<b>De la norma NTC-ISO 9001:2008</b>		EPM-SCC-PR-007	Procedimiento auditorías internas de calidad	
<b>5.6 Revisión por la dirección</b>		BSC-SGC-ACP-PR-04	Procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas	
<b>8.2.1 Satisfacción del cliente</b>		BSC-SGC-REV-PR-06	Procedimiento de Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección	
<b>8.2.2 Auditoría interna</b>		BSC-SGC-PNC-PR-05	Procedimiento Gestionar producto o servicio no conforme	
<b>8.5 Mejora continua</b>			No aplica Nota: El seguimiento a este proceso se efectúa mediante la verificación del cumplimiento del programa de auditorías internas de calidad y de la Revisión por la Dirección	
REQUISITOS		MEDICIÓN		
		<b>INDICADORES</b>		

**ANEXO 10 MATRIZ DE COMUNICACIÓN INTERNA**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES MERCADO REGIONAL**

**Temas a tratar:**

La política y los objetivos de Calidad año 2009  
 Conceptos básicos de la norma ISO 9001  
 Actualización Manual de Calidad, Procedimientos, instructivos, guías y formatos del Sistema de Gestión de Calidad  
 Resultado de los Indicadores de calidad, de procesos y de producto  
 Información general del Sistema de Gestión de Calidad

**Hitos a comunicar:**

Resultados de la evaluación de satisfacción del cliente  
 Nivel de cumplimiento en los tiempos promedio espera y atención por transacción en las oficinas  
 Nivel de cumplimiento del nivel de servicio definido para el canal de atención telefónico  
 Nivel de cumplimiento en la medición ponderada de los ANS  
 Resultados de la auditoría interna  
 Certificación del Icontec para el proceso Atención Clientes

QUÉ SE COMUNICA	QUIEN COMUNICA	MEDIO DE COMUNICACIÓN	QUIEN RECIBE EL MENSAJE	FECHA	OBSERVACIONES
Inicio proyecto implementación SGC	Subdirector Servicios Comerciales	Verbal - Reunión - videoconferencia	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	11 de septiembre de 2009	
Pieza 1 calidad: Despliegue Política de Calidad, Principios del SGC, Objetivos de Calidad y Cadena de Valor	Equipo de calidad	Escrito	Funcionarios que participan en la elaboración de procedimientos	18 de septiembre de 2009	
Material de Estudio Proyecto Certificación: Despliegue compromiso de la Dirección, Objetivo del Proyecto, política de Calidad, Principios de Calidad, Objetivos de Calidad y Cadena de valor	Equipo de calidad	Escrito	Jefes y Funcionarios que participan en la elaboración de procedimientos	18 de septiembre de 2009	
Manual de Calidad	Líder de Calidad y Equipo de Calidad	Grupos primarios	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	30 de septiembre de 2009	
Quién es el Representante de la Dirección para el SGC y cuales son su funciones	Líder de Calidad	Correo electrónico desde el buzón de la Subdirección	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	30 de septiembre de 2009	
Artículos de revistas SGC	Líder de Calidad	Correo electrónico a través del buzón de la Subdirección	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	30 de septiembre de 2009 31 de marzo de 2010 30 de junio de 2010	
Concurso conceptos básicos SGC	Equipo de calidad	Correo electrónico	Jefes y Funcionarios que participan en la elaboración de procedimientos	30 de septiembre de 2009	
Objetivos de Calidad año 2009	Líder de Calidad	2 correos electrónicos a través del buzón de la Subdirección	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	30 de septiembre de 2009	
Procedimientos Obligatorios	Líder de Calidad y Equipo de Calidad	Grupos primarios	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	16 de octubre de 2009	
Alocución del Subdirector Servicios Comerciales, mensaje de motivación frente al SGC	Subdirector Servicios Comerciales Profesional de Comunicación	Multicast	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	30 de noviembre de 2009	
Procedimientos Recibir y tramitar pedidos, peticiones, reclamaciones, recursos, quejas y daños, con sus guías e instructivos	Líder de Calidad y Equipo de Calidad	Reuniones	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	31 de marzo de 2010	
Resultado de Indicadores	Líder de Calidad	Correo electrónico desde el buzón de la Subdirección	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	Durante el año 2009	
Resultados de la medición de percepción del cliente	Líder de Calidad	Correo electrónico desde el buzón de la Subdirección	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	Durante el año 2009	
Política de Calidad, Principios de calidad, Representante de Dirección, acciones correctivas y preventivas, producto o servicio no conforme, control de documentos y control de registros.	Líder de Calidad	Varios correos electrónicos a través del buzón de la Subdirección	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	Durante el año 2009	
Vox pop de los clientes en las oficinas de atención. Pregunta: ¿Cómo califica la atención al cliente? ¿Por qué? ¿Qué opina de la información que se le suministra en la factura? ¿Es clara? ¿Es correcta?	Profesional de Comunicación Líder Proyecto de Certificación	2 correos electrónicos a través del buzón de la Subdirección	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	31 de marzo de 2010	
Multimedia de voces de los involucrados que contenga animación con sus caras, hablando de compromiso con el SGC	Profesional de Comunicación Líder Proyecto de Certificación	2 correos electrónicos a través del buzón de la Subdirección	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	31 de diciembre de 2009	
1 afiche que incluya política de calidad, alcance del SGC y modelo de gestión	Profesional de Comunicación Líder Proyecto de Certificación	Cartelera	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	31 de marzo de 2010	
Correo electrónico informando los resultados de la Auditoría Interna de calidad	Profesional de Comunicación Líder de Calidad	Correo electrónico desde el buzón de la Subdirección	Todos los Funcionarios del Proceso Atención Clientes	1 mes después de realizada la auditoría interna de calidad	
Publicación en el SAETIN y en la Intranet informando los resultados de la auditoría externa de calidad	Profesional de Comunicación Líder de Calidad	Saetin	Los empleados de EPM	2 meses después de realizada la auditoría externa de calidad	

PROCESO ATENCIÓN CLIENTES

ASPECTO DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	Proceso/ procedimiento	FÓRMULA	META	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO O ACUMULADO AÑO	OBSERVACIONES
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	OBJETIVO N° 1: Implementar y Certificar el Sistema de Gestión de Calidad	Realizar Auditoría interna al SGC del proceso Atención Clientes	Desarrollar e Implantar el SGC	(# de auditorías internas de calidad realizadas / # de auditorías internas de calidad a realizar) * 100% Plazo de cumplimiento: 31 de diciembre de 2009	100%	N/A							La auditoría interna de calida se encuentra programa para noviembre de 2009.
		Certificar el proceso Atención clientes	Desarrollar e Implantar el SGC	Certificado ICONTEC Plazo de cumplimiento: 30 de junio de 2010	Certificado	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	OBJETIVO N° 2: Alcanzar en la encuesta de satisfacción una calificación de los Clientes igual o superior a 8.8 para el proceso Atención Clientes	Obtener en la evaluación de la satisfacción del Cliente para el canal presencial una calificación igual o superior a 8.0	Atender al Cliente Recibir y tramitar pedidos, peticiones, reclamaciones y quejas	$\Sigma$ del puntaje promedio obtenido semanalmente en la encuesta de las oficinas/ # de semanas	8,0								
		Obtener en la evaluación de la satisfacción del Cliente para el canal telefónico una calificación igual o superior a 8.0	Atender al Cliente Recibir y tramitar pedidos, peticiones, quejas y daños	$\Sigma$ del puntaje promedio obtenido semanalmente en la encuesta del canal telefónico/ # de semanas	8,0								
EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE	OBJETIVO N° 3: Responder el 100% de los reclamos y recursos en 15 días hábiles	Responder el 100% de los reclamos y recursos en 15 días hábiles	Atender al Cliente Recibir y tramitar reclamaciones y recursos	(# de reclamaciones y recursos respondidos en 15 o menos días hábiles en el mes / # de reclamaciones y recursos respondidos en el mes) * 100	100%								
LA MEJORA CONTINUA DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	OBJETIVO N° 5: Mejoramiento continuo	Implementación y verificación de los proyectos digitalización de solicitudes de servicio, distribución automática de cartas	Mejorar el Sistema de Gestión de Calidad	Proyectos digitalización de solicitudes de servicio, distribución automática de cartas implementados al 100% Plazo de cumplimiento: 31 de diciembre de 2009	100%								Ver cronograma de cada proyecto El cronograma del proyecto digitalización de solicitudes de servicio se ajuste de acuerdo con el cronograma del proyecto Dynamics.



ANEXO 11 INDICADORES DE PRODUCTO 2009


SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES

PROCESO ATENCIÓN CLIENTES

NOMBRE DEL INDICADOR	Proceso/ procedimiento	FÓRMULA	META	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO O ACUMULADO AÑO	OBSERVACIONES
Cumplir con los ANS de cara al cliente (Acuerdos de Nivel de Servicio) asociados al proceso Atención Clientes	Atención Clientes Recibir y tramitar pedidos, peticiones, reclamaciones, recursos y quejas	$\Sigma$ (porcentaje de cumplimiento en el mes de los ANS por segmento * ponderación de cada segmento)	95%								

PROCESOS ATENCIÓN CLIENTES

NOMBRE DEL INDICADOR	Proceso/ procedimiento	FORMULA	META	JULIO
Tiempo de envío de las quejas al área responsable de la respuesta	Atender al Cliente - recibir y tramitar quejas	(# de quejas enviadas máximo en 24 horas hábiles en el mes / # de quejas enviadas en el mes) * 100%	96%	
Calidad en el envío de las quejas	Atender al Cliente - recibir y tramitar quejas	(# de quejas correctamente enviadas en el mes / # de quejas enviadas en el mes) * 100%	96%	
Tiempos de espera y atención en oficinas por transacción	Atender al Cliente - recibir y tramitar pedidos y peticiones	* Tiempo de espera pedidos y peticiones = $\sum$ tiempo mensual de espera por oficina para la atención de transacciones tipo pedido y petición / # oficinas evaluadas	12 minutos	
	Atender al Cliente - recibir y tramitar reclamaciones	* Tiempo de espera reclamaciones = $\sum$ tiempo mensual de espera para la atención de transacciones tipo reclamaciones por oficina / # oficinas evaluadas	12 minutos	
	Atender al Cliente - recibir y tramitar pedidos y peticiones	* Tiempo de atención pedidos y peticiones = $\sum$ tiempo mensual de atención por oficina para transacciones tipo pedido y petición / # oficinas evaluadas	9 minutos	
	Atender al Cliente - recibir y tramitar reclamaciones	*Tiempo de atención reclamaciones = $\sum$ tiempo mensual de atención por oficina para transacciones tipo reclamación / # oficinas evaluadas	12 minutos	
Nivel de servicio canal telefónico	Atender al Cliente - recibir y tramitar pedidos, peticiones, quejas y daños	(# de llamadas contestadas antes de 20 segundos en el mes / # total de llamadas entrantes en el mes) * 100%.	83,30%	
Cumplir con los ANS de cara al cliente (Acuerdos de Nivel de Servicio) asociados al proceso Atención Clientes	Atender al Cliente Recibir y tramitar pedidos, peticiones, reclamaciones, recursos y quejas	$\sum$ (porcentaje de cumplimiento en el mes de los ANS por segmento * ponderación de cada segmento)	95,00%	
Tiempo de respuesta reclamos y recursos	Atender al Cliente Recibir y tramitar reclamaciones y recursos	(# de reclamaciones y recursos respondidos en 15 o menos días hábiles en el mes / # de reclamaciones y recursos respondidos en el mes) * 100	100%	

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 1 DE 28</b>

**ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES**


**BSC-SGC-MA-001**

**VERSIÓN 00**

**28 PÁGINAS**

**JULIO DE 2009**


	<b>ELABORÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
<b>CARGO</b>	Líder de Calidad	Subdirector Servicios Comerciales
<b>NOMBRE</b>	Sulay Duque L.	Rubén Darío Álvarez Ochoa
<b>FECHA</b>	27 de julio de 2009	31 de julio de 2009

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 2 DE 28</b>


## TABLA DE CONTENIDO

<b>REGISTRO DE MODIFICACIONES</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
1.1 PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	5
1.2 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL	5
1.3 ALCANCE DEL SISTEMA DE CALIDAD	6
1.4 REFERENCIAS NORMATIVAS	7
1.5 DESCRIPCIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.	7
1.6 CADENA DE VALOR DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.	7
<b>2 DESCRIPCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>7</b>
2.1.1. REQUISITOS GENERALES	8
2.1.1.1 Modelo de Gestión del Sistema de Gestión de Calidad	8
2.1.1.2 Descripción de los procesos	8
2.1.1.2.1 Planear Atención Clientes	8
2.1.1.2.2 Atención Clientes.	9
2.1.1.2.3 Verificar y actuar sobre Atención Clientes	10
2.1.1.3 Interacción entre los procesos	11
2.1.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	11
<b>2.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>	<b>12</b>
2.2.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	12
2.2.2 ENFOQUE AL CLIENTE	13
2.2.3 POLÍTICA DE CALIDAD	13
2.2.4 PLANIFICACIÓN	14
2.2.4.1 Objetivos de Calidad	15
2.2.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	15
2.2.4.2.1 Planificación para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad	15
2.2.4.2.2 Planificación para el logro de los objetivos de calidad	16




	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b>		
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 3 DE 28</b>

2.2.4.2.3 Planificación cuando se presenten cambios	17
2.2.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	17
2.2.5.1 Responsabilidad y autoridad	17
2.2.5.2 Comunicación interna	17
2.2.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	18
<b>2.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>	<b>18</b>
2.3.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS	18
2.3.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
2.3.2.1. Educación, formación, habilidades y experiencia	18
2.3.2.2 Toma de conciencia	19
2.3.3 GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	19
2.3.4 AMBIENTE DE TRABAJO	19
<b>2.4 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO</b>	<b>20</b>
2.4.1 PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS ATENCIÓN CLIENTES Y FACTURAR	20
2.4.2 PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES	20
2.4.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio	20
2.4.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto y servicio	21
2.4.2.3 Comunicación con el cliente	21
2.4.3 DISEÑO Y DESARROLLO	22
2.4.4 COMPRAS	22
2.4.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	23
2.4.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	23
2.4.5.2 Validación de los procesos de la realización del producto	23
2.4.5.3 Identificación y trazabilidad del producto	23
2.4.5.4 Propiedad del cliente	24
2.4.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	24
<b>2.5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>	<b>24</b>
2.5.1 GENERALIDADES	24
2.5.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	25
2.5.2.1 Satisfacción del cliente	25
2.5.2.2 Auditoría Interna	25
2.5.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	25
2.5.2.4 Seguimiento y medición del producto y servicio	25
<b>2.6 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME</b>	<b>25</b>
<b>2.7 ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>26</b>

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 4 DE 28</b>

<b>2.8 MEJORA</b>	<b>27</b>
2.8.1 MEJORA CONTINUA	27
2.8.2. ACCIÓN CORRECTIVA	27
2.8.3 ACCIÓN PREVENTIVA	28
<b>3. INDICADORES</b>	<b>28</b>

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 5 DE 28</b>

## REGISTRO DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha	Descripción de los Cambios
00	27 de julio de 2007	Versión Inicial

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

El presente documento, **MANUAL DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES**, define la política y los objetivos de calidad, así como la estructura del Sistema de Gestión de Calidad que la Subdirección Servicios Comerciales ha establecido como herramienta de Gestión de Calidad para dar respuestas más ágiles y oportunas a los requerimientos de sus Clientes.


El Sistema de Gestión de Calidad es el sistema de gestión a través del cual la Subdirección Servicios Comerciales documenta, ejecuta, gestiona, evalúa y mejora el proceso Atención Clientes. La implantación, mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión de calidad permite:

- Mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios entregados al Cliente
- Optimizar la eficacia de sus procesos
- Identificar y corregir los problemas(no conformidades), y
- Mejorar continuamente los procesos, productos y servicios con los cuales se satisfacen las necesidades y expectativas del cliente.

Las directrices de calidad de este manual siguen los lineamientos de la norma "ISO 9001: 2008, Sistemas de Gestión de Calidad, Requisitos", igualmente, se sigue la directriz corporativa relacionada con la política y el sistema de calidad contenidos en el decreto 1232 del 31 de julio de 2002 de la Gerencia General, por medio del cual integran las metodologías y se definen los estándares para la gestión de procesos y de sistemas de gestión de calidad.

### 1.2 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

El Subdirector de Servicios Comerciales, como responsable directo del Sistema de

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 6 DE 28</b>

Gestión de Calidad en el procesos Atención Clientes, es quien aprueba este manual, sus modificaciones y su divulgación. La responsabilidad por la revisión de este manual corresponde al Representante de la Dirección.

Este manual de calidad se actualizará por una de las siguientes causas:

- Como resultado de una revisión del SGC o de un ejercicio de auditorías de calidad que generen una acción correctiva o preventiva que obligue a realizar cambios en el manual.
- Actualización en las normas o documentos de referencia.
- Cambios en las necesidades o expectativas de los clientes.
- Cambios en la estructura organizacional o en los procesos.


### **1.3 ALCANCE DEL SISTEMA DE CALIDAD**

El presente manual describe los procesos del Sistema de gestión de Calidad del proceso Atención Clientes de la Dirección Servicios Institucionales, Subdirección Servicios Comerciales de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P., para los Clientes del servicio público domiciliario de Energía, ubicados en todos los municipios de Antioquia excepto los municipios del área Metropolitana, Campamento, Vigía del fuerte y Murindó. El alcance del SGC incluye el municipio del Carmen de Atrato en el Departamento de Chocó.

El Sistema ha sido implementado bajo los requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008, de acuerdo con el numeral 1.2 de esta norma, se declaran las siguientes exclusiones:

7.3 Diseño y Desarrollo: Las características de los servicios entregados a los clientes del proceso Atención Clientes son realizados bajo especificaciones establecidas en los requisitos legales. Por lo tanto, no se diseñan o desarrollan nuevos servicios.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición: Para la ejecución del proceso Atención Clientes no se utilizan dispositivos que requieran calibrarse o verificarse a intervalos definidos.

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b>		
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 7 DE 28</b>

## 1.4 REFERENCIAS NORMATIVAS

- NTC ISO 9001: 2008, Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- NTC ISO 9000:2005, Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- NTC ISO 19011: 2003 Directrices para la auditoría ambiental y de la calidad.
- Decreto 1232 del 31 de julio de 2002, por medio del cual integran las metodologías y se definen los estándares para la gestión de procesos y sistemas de gestión de calidad.

## 1.5 DESCRIPCIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.

EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P. es una empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal, dotada de autonomía administrativa, financiera y patrimonio propio, creada mediante el Acuerdo 58 del 6 de agosto de 1955 del Consejo Administrativo de Medellín y transformada por el Acuerdo 45 del 2005.


Su objeto social es la prestación de los servicios públicos domiciliarios, de acueducto, alcantarillado, energía, distribución de gas combustible y servicios conexos y asociados. Podrá también prestar el servicio público domiciliario de aseo, así como las actividades complementarias propias de cada uno de estos servicios públicos y el tratamiento y aprovechamiento de las basuras.

## 1.6 CADENA DE VALOR DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.

La cadena de valor de Empresas Públicas de Medellín E.S.P. se compone de nueve (9) procesos principales y diez (10) procesos de soporte, como se muestra en el anexo 2, a su vez estos procesos, tanto los principales como los de apoyo de la cadena de valor corporativa, se desagregan en actividades y procedimientos.

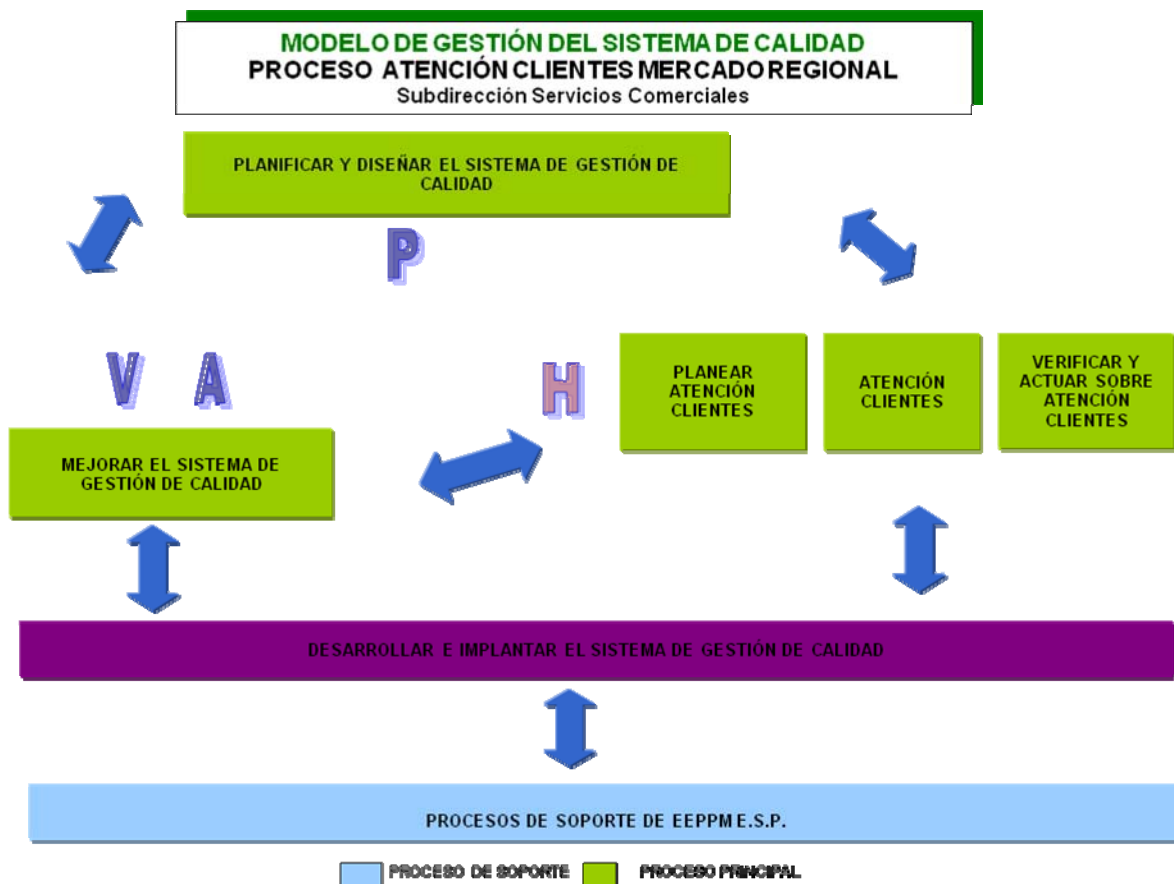
## 2 DESCRIPCIÓN

### 2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (Capítulo 4 de la Norma)

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 8 DE 28</b>

## 2.1.1. REQUISITOS GENERALES


### 2.1.1.1 Modelo de Gestión del Sistema de Gestión de Calidad Proceso Atención Clientes.



### 2.1.1.2 Descripción de los procesos.

**PROCESOS ATENCIÓN CLIENTES:** Comprende los procedimientos, actividades y tareas encaminadas a atender los diferentes requerimientos del Cliente por la prestación del servicio público domiciliario de Energía.

#### 2.1.1.2.1 Planear Atención Clientes

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 9 DE 28</b>

Proceso mediante el cual se establecen los planes e indicadores para la atención del Cliente. El proceso contempla el desarrollo de las actividades de recopilación y análisis de información y la elaboración del plan de servicio al cliente e indicadores para Atención Clientes.

#### **2.1.1.2.2 Atención Clientes.**

Proceso mediante el cual se recibe, registra, tramita y resuelve el requerimiento que presenta el cliente relacionado con peticiones, quejas inherentes a los procesos Atención Clientes y facturar, reclamaciones y recursos; siempre y cuando no requieran cambios en la infraestructura del Cliente.

Los pedidos, las peticiones que requieren cambio en la infraestructura del cliente, los daños y las quejas de otros procesos se reciben, registran y tramitan.

##### **2.1.1.2.2.1 Recibir y tramitar pedidos**

Consiste en recibir, registrar y tramitar las solicitudes de instalación nueva de los servicios públicos domiciliarios de Aguas, Energía y Gas, realizados por los clientes a través del canal telefónico, presencial o escrito.

##### **2.1.1.2.2.2 Recibir y tramitar peticiones**


Consiste en recibir, registrar, tramitar y solucionar las peticiones realizadas por el cliente a través del canal presencial, telefónico o escrito, las cuales no implican cambios en la infraestructura para la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios.

Recibir, registrar y tramitar las peticiones realizadas por el cliente a través del canal telefónico, presencial o escrito, las cuales implican cambios en la infraestructura para la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios como: cambio de acometidas, cambio de medidores, traslado de acometidas o medidores, retiro temporal o definitivo del servicio. La solución de las mismas le corresponde al GEN.

##### **2.1.1.2.2.3 Recibir y tramitar reclamaciones**

Consiste en recibir, registrar, tramitar y resolver las reclamaciones por valores facturados aplicados a los Servicios públicos domiciliarios de Aguas, Energía y Gas, efectuadas por los Clientes de EE.PP.M. E.S.P a través del canal presencial o escrito.

##### **2.1.1.2.2.4 Recibir y tramitar recursos**

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b>		
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 10 DE 28</b>

Consiste en recibir, registrar, tramitar y resolver los recursos de reposición y apelación relacionados con una reclamación o con un pedido rechazado por viabilidad técnica, efectuados por los Clientes de EE.PP.M. E.S.P. a través del canal escrito.

#### 2.1.1.2.2.5 Recibir y tramitar Quejas

Consiste en la recepción, registro, análisis, evaluación, estudio y posterior cierre, de las quejas presentadas por los clientes y no clientes de EE.PP.M. E.S.P. a través del canal telefónico, presencial o escrito.

La solución y respuesta de la queja es responsabilidad de la dependencia de EE.PP.M. E.S.P. que la ocasiona.

#### 2.1.1.2.2.6 Recibir y tramitar Daños

Consiste en recibir a través del canal telefónico la información de los clientes y no clientes con respecto a daños y registrarla en los aplicativos, para ser resueltos por el grupo estratégico de negocio de energía.


#### 2.1.1.2.3 Verificar y actuar sobre Atención Clientes

Comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas, definir y realizar los ajustes a las desviaciones encontradas. El proceso contempla el desarrollo de las actividades de recopilación y análisis de información, el establecimiento, ejecución y evaluación de los ajustes, al igual que la retroalimentación a otros procesos del SGC.

Se anexan las fichas de descripción de procesos de cada uno de los procesos que integran el modelo. En estas fichas se identifican:

- El objetivo
- El responsable
- Los proveedores
- Las entradas
- Los clientes
- Los productos (salidas)
- La secuencia de actividades del proceso
- Los documentos asociados: Los procedimientos, instructivos y guías del Sistema de Gestión de Calidad describen los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que la planeación, ejecución y control de los procesos sean eficaces.
- Los indicadores del proceso



	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b>		
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 11 DE 28</b>

- Los requisitos aplicables (de la norma ISO9001:2008, legales y de la Organización).

Estos aspectos se muestran para cada uno de los procesos del modelo:

- Proceso Planificar y diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad (Anexo 4) (P)
- Proceso Planear Atención Clientes (Anexo 5).
- Proceso Atención Clientes (Anexo 6).
- Proceso Verificar y actuar sobre Atención Clientes (Anexo 7).
- Proceso desarrollar e implantar el Sistema de Gestión de Calidad (Anexo 8) H)
- Proceso mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad (Anexo 9) (VA)

### 2.1.1.3 Interacción entre los procesos


Ver modelo de gestión y fichas de descripción de procesos Anexos 4 al 9.

### 2.1.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN (Numeral 4.2 de la Norma)

Los siguientes son los documentos que forman la estructura del Sistema de Gestión de Calidad del Proceso Atención Clientes:

Tabla 1. Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad

REQUISITO DE ISO9001:2000	DOCUMENTO(S)	OBSERVACIONES
4.2.1 a) Declaraciones documentadas de una política y objetivos de calidad	Política de calidad de las EE.PP.M. E.S.P. adoptada mediante el Decreto 1596 (17-08-06) Objetivos de Calidad en el Manual de Calidad.	Para el Proceso Atención Clientes, se decidió adoptar la Política del sistema corporativo de gestión de la calidad en Empresas Públicas de Medellín E.S.P. Nota: con respecto a la mejora continua, únicamente se adopta en términos de eficacia, de acuerdo con los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2008. Y se definieron objetivos propios del proceso, dirigidos al cumplimiento de la Política.
4.2.1 b) Un manual de calidad	Manual de Calidad del Proceso Atención Clientes.	El Manual de Calidad incluye: El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (incluyendo los detalles y justificación de las exclusiones); la referencia a los procedimientos documentados de cada proceso del Sistema de Gestión de la Calidad; una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 12 DE 28</b>

REQUISITO DE ISO9001:2000	DOCUMENTO(S)	OBSERVACIONES
4.2.1 c) Procedimientos documentados requeridos por esta norma Internacional	Procedimiento de Control de Documentos, (BSC-SGC-DOC-PR-01) Procedimiento de Control de Registros, (BSC-SGC-REG-PR-02) Procedimiento Gestionar Producto o servicio No Conforme, (BSC-SGC-PNC-PR-05) Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas, (BSC-SGC-ACP-PR-04) Procedimiento de Auditorías Internas de Calidad, (EPM-SCC-PR-007)	El procedimiento de Auditorías Internas de Calidad se tomó del Proyecto Corporativo de Calidad de Empresas Públicas de Medellín. Los demás se elaboraron para la Subdirección Servicios Comerciales, pero atendiendo las directrices corporativas.
4.2.1 d) Documentos necesitados por la organización para asegurar la planeación, operación y control eficaz de sus procesos	Los indicados en cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (ver fichas de descripción de los procesos, numeral 2.1.1.2 del presente Manual)	En el Listado Maestro de Documentos se relaciona el Manual de Calidad, los procedimientos, instructivos y guías. En el Listado maestro de Formatos se relacionan los formatos y fichas requeridos para la ejecución, seguimiento y control de los procesos. En el Normograma se encuentran los documentos de referencia (externos e internos)
4.2.1 e) Registros requeridos por esta norma internacional	Los indicados en cada uno de los procedimientos que describen la manera como se llevan a cabo los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.	Cada procedimiento incluye una tabla donde se especifica el nombre de los registros, el responsable, sitio de almacenamiento y tiempo de conservación, la disposición final se define en control documentos.


El Procedimiento Control de Documentos (BSC-SGC-DOC-PR-01) establece las disposiciones para la elaboración, revisión, aprobación, modificación y control de los documentos de origen interno y el control de los documentos de origen externo, así como el manejo de los documentos obsoletos.

El Procedimiento Control de Registros (BSC-SGC-REG-PR-02) establece las disposiciones para asegurar la legibilidad, identificación, recuperación, almacenamiento, protección y retención de los registros del Sistema de Gestión de Calidad.

## **2.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN** (Capítulo 5 de la Norma)

### **2.2.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN** (Numeral 5.1 de la Norma)

Para el Proceso Atención Clientes, la Alta Dirección está conformada por el Subdirector de Servicios Comerciales y el Jefe de las Unidad Atención Clientes. El Representante de la Alta Dirección es el **Jefe del Departamento Atención Clientes Mercado Regional**. La Alta Dirección evidencia su compromiso con la implantación,

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 13 DE 28</b>

funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad para el proceso Atención Clientes, respalda las directrices y compromisos manifestados en este Manual, así:

- Comunicando a la organización la importancia de cumplir los requisitos del cliente así como los legales y reglamentarios.
- Acogiendo, respaldando y divulgando la política de calidad corporativa.
- Asegurando que se establecen los objetivos de calidad,
- Realizando las Revisiones por la Dirección del Sistema de Calidad, y suministrando los recursos.

### **2.2.2 ENFOQUE AL CLIENTE (Numeral 5.2 de la Norma)**

Se identifica como cliente del proceso Atención Clientes a las personas que realicen un requerimiento asociado al mismo. También se identifica como cliente al Grupo Estratégico de Negocio Energía. El alcance geográfico es el definido en el numeral 1.3 de este manual.


La satisfacción del cliente se determina aplicando una encuesta a una muestra representativa de las personas atendidas.

Para conocer la satisfacción de los Clientes internos (procesos de EE.PP.M. E.S.P.), se tiene estructurada una encuesta diferente a la definida para los clientes externos.

### **2.2.3 POLÍTICA DE CALIDAD (Numeral 5.3 de la Norma)**

La siguiente es la Política de Calidad de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.:

“Empresas Públicas de Medellín, consciente que el cliente es su razón de ser, implementa un Sistema de Gestión de la Calidad orientado a garantizar la prestación de servicios públicos domiciliarios, conexos y asociados, de excelente calidad, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, el cumplimiento de la normatividad vigente y la mejora continua de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos y del Sistema de Gestión de Calidad”.

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b>		
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 14 DE 28</b>

Esta política se ha adoptado como Política de Calidad del Proceso Atención Clientes, por su aplicabilidad según se muestra a continuación. Con respecto a la mejora continua, se adopta únicamente en términos de eficacia, debido a que el objetivo es certificar el Sistema de Gestión de Calidad con respecto a los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001.

Tabla 2. Interpretación de la Política de Calidad corporativa.

POLÍTICA DE CALIDAD DE EE.PP.M. E.S.P.	INTERPRETACIÓN EN LOS PROCESOS ATENCIÓN CLIENTES Y FACTURAR
Empresas Públicas de Medellín, consciente que el cliente es su razón de ser,	Definición de Cliente para el Sistema de Gestión de Calidad. Ver numeral 2.2.2
implementa un Sistema de Gestión de Calidad	El proceso Atención Clientes se fijó como objetivo “implementar y certificar un sistema de gestión de calidad”, alineado con los objetivos de largo plazo de la Dirección de Servicios Institucionales.
orientado a garantizar la prestación de servicios públicos domiciliarios, conexos y asociados, de excelente calidad, el cumplimiento de la normatividad vigente	El proceso Atención Clientes facilita la prestación de los servicios públicos domiciliarios, conexos y asociados de excelente calidad, a través de la planeación, dirección, evaluación y control del desarrollo de las actividades comerciales de atención al cliente, de acuerdo con lo definido en la planeación de los procesos. Los dos procesos se realizan acorde con la Normatividad vigente.
La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes	La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes se entiende como la atención de los requerimientos.
y la mejora continua de la eficacia de los procesos y del Sistema de Gestión de Calidad	Para el proceso Atención Clientes se considera importante mejorar continuamente en el logro de las metas trazadas (eficacia).

### 2.2.4 PLANIFICACIÓN (Numeral 5.4 de la Norma)

Ver anexo 4 – ficha de caracterización proceso Planificar y diseñar el sistema de gestión de calidad.

#### 2.2.4.1 Objetivos de Calidad (Numeral 5.4.1 de la Norma)

Los siguientes son los objetivos de calidad del Proceso Atención Clientes:

Tabla 3. Objetivos de Calidad

POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	IMPLEMENTAR Y CERTIFICAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ALCANZAR EN LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN UNA CALIFICACIÓN DE LOS CLIENTES IGUAL O SUPERIOR A LA META ESTABLECIDA
EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE	RESPONDER EL 100% DE LOS RECLAMOS Y RECURSOS EN 15 DÍAS HÁBILES
LA MEJORA CONTINUA DE LA EFICACIA DE LOS PROCESOS Y DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	MEJORA CONTINUA DE LA EFICACIA DE LOS PROCESOS Y DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

#### 2.2.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad (Numeral 5.4.2 de la Norma)

##### 2.2.4.2.1 Planificación para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad

Los siguientes son los mecanismos a través de los cuales se planifica el sistema de gestión para dar cumplimiento a los requisitos generales exigidos por la Norma ISO 9001:2008.

Tabla 4. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

REQUISITO GENERAL	PLANIFICACIÓN
Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización.	En las fichas de descripción de los procesos presentados anteriormente (numeral 2.1.2), se hace la identificación de cada uno de los procesos que integran el Sistema.




<b>REQUISITO GENERAL</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>
Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.	El Modelo de gestión del Sistema de Calidad del Proceso Atención Clientes, presenta la secuencia e interacción de estos procesos. La interacción también se muestra en las fichas de descripción de los procesos anexos 4 al 9.
Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces.	En los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad se han identificado los criterios y métodos para la operación y el control de los procesos (Listado Maestro de Documentos). La eficacia del control se determina mediante el seguimiento a los indicadores.
Asegurar la disponibilidad de los recursos e información necesaria para dar soporte a la operación y el seguimiento de estos procesos.	El Jefe del Departamento Atención Cliente Mercado Regional identifica las necesidades de recursos físicos y humanos para los procesos del Sistema de Gestión de Calidad del Proceso Atención Clientes y planifica el suministro de los mismos (Proceso Desarrollar e Implantar el Sistema de Gestión de la Calidad).
Efectuar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.	Los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad describen las actividades necesarias para la planeación del seguimiento y la medición.
Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.	Mediante la implementación de las disposiciones establecidas en el presente Manual de Calidad y en los procedimientos referenciados en el mismo, se asegura el logro de los resultados planificados para los diferentes procesos, así como su mejora continua.

#### 2.2.4.2.2 Planificación para el logro de los objetivos de calidad

Para cada uno de los objetivos de calidad se identifican:

- El aspecto de la Política de Calidad al cual corresponde.
- Los objetivos específicos.
- El proceso o procedimiento en el cual está relacionado.

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 17 DE 28</b>

- La fórmula como se calcula el indicador.
- La(s) meta(s) que permite(n) medir el logro del objetivo.
- El resultado del indicador en forma mensual
- Observaciones relevantes en la medición o acciones emprendidas a partir del análisis de los resultados.

Ver anexo 12 Indicadores

En los casos que no se logra la meta establecida se documenta el plan de acción respectivo en el cual se identifica el hallazgo, la causa, el plan de acción a implementar para el logro de las metas establecidas, el responsable, los recursos, la fecha programada y la fecha de implementación.

#### 2.2.4.2.3 Planificación cuando se presenten cambios

Cuando se presenten cambios que puedan afectar la integridad del Sistema de Gestión de Calidad, el Representante de la Dirección elabora un plan (actividades, responsables, recursos, plazos) para afrontar el cambio. Tales cambios pueden ser:

- En la legislación aplicable a los Procesos Atención Clientes y Facturar.
- Cambios en el Mercado donde participa la empresa y que impactan los procesos del alcance del SGC.
- En la Norma ISO 9001.
- En los requisitos del cliente.
- En la estructura de Empresas Públicas de Medellín E.S.P.
- En las directrices corporativas de Empresas Públicas de Medellín E.S.P. respecto al Sistema de Gestión de Calidad del Proceso Atención Clientes.
- En las directrices emanadas de la Dirección Servicios Institucionales.


### **2.2.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN (Numeral 5.5 de la Norma)**

#### 2.2.5.1 Responsabilidad y autoridad (Numeral 5.5.1 de la Norma):

En el anexo 10 se establecen las responsabilidades del personal involucrado en el Sistema de Gestión de Calidad de la Subdirección Servicios Comerciales.

#### 2.2.5.2 Comunicación interna (Numeral 5.5.3 de la Norma)

La Matriz de Comunicación Interna anexo 11, describe los flujos de comunicaciones relativos a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad del Proceso Atención Clientes.

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 18 DE 28</b>

## 2.2.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN (Numeral 5.6 de la Norma)

Se ha elaborado el Procedimiento de Revisión por la Dirección (BSC-SGC-REV-PR-06) para el proceso Atención Clientes.

## 2.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS (Capítulo 6 de la Norma)

### 2.3.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS (Numeral 6.1 de la Norma)

El proceso Desarrollar e Implantar el Sistema de Gestión de la Calidad (Anexo 8) establece la metodología para gestionar los recursos humanos y físicos requeridos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

### 2.3.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (Numeral 6.2 de la Norma)

#### 2.3.2.1. Educación, formación, habilidades y experiencia

El personal que participa en el Sistema de Gestión de Calidad, es competente, apto e idóneo para el desempeño de sus funciones, con base en la **educación básica** y **experiencia** determinadas para cada caso en el **Manual de Descripción de Cargos** de EE.PP.M. E.S.P. Así mismo, con base en la formación brindada por la Empresa tendientes al desarrollo de **habilidades (competencias organizacionales y gerenciales)** para un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

Empresas Públicas de Medellín E.S.P. cuenta con los procesos de Seleccionar Personal, Administrar Aprendizaje y Administrar Competencias, con los cuales garantiza mantener en sus puestos de trabajo un personal competente. Para ello, la Unidad Gestión Integral Servicios Institucionales aplica la “Guía para Procesos de Soporte. Proceso Administrar Recursos Humanos”, con el fin de acceder a los servicios de la Dirección de Gestión Humana y Organizacional.

La educación, formación, habilidades y experiencia se define y evidencia como se muestra en el siguiente cuadro resumen:

REQUISITO DE LA NORMA	DONDE SE DEFINE	DONDE SE EVIDENCIA	RESPONSABLE DE REALIZAR EL REGISTRO
Educación	Manual de descripción de cargos	Proceso Selección de talentos	Dirección Gestión Humana y Organizacional
Experiencia	Manual de descripción de cargos	Proceso Selección de talentos	Dirección Gestión Humana y Organizacional
Formación	Guía Inducción y entrenamiento en el	Capacitación específica en el cargo	Subdirector Servicios Comerciales, Jefe de



	cargo		Unidad y Departamento y Coordinadores de Equipo
Formación	Guía para Procesos de Soporte. Proceso Administrar Recursos Humanos	Aprendizaje Organizacional	Unidad Gestión Integral Servicios Institucionales
Habilidades	Guía para Procesos de Soporte. Proceso Administrar Recursos Humanos	Aprendizaje Organizacional	Dirección Gestión Humana y Organizacional

### 2.3.2.2 Toma de conciencia

A través de diferentes eventos de sensibilización y divulgación (Reuniones, publicaciones, correos electrónicos, grupos primarios), los integrantes del Equipo de Calidad, los Coordinadores de Equipo, el Jefe de Unidad y Departamento, propenden por generar conciencia en los funcionarios que intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad, respecto a los siguientes temas:

- La aplicación de la Política de Calidad en cada uno de los cargos y sitios de trabajo.
- La importancia de lograr los objetivos de calidad.
- La responsabilidad de cada funcionario en la aplicación de los procedimientos.
- La importancia de satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.

### 2.3.3 GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS (Numeral 6.3 de la Norma)

Los recursos físicos requeridos para llevar a cabo los procesos, son programados y solicitados por el Jefe de Unidad y Departamento, a través de otros procesos de Empresas Públicas de Medellín E.S.P. que los proveen, según se muestra en las fichas de descripción de los procesos (Anexos 4 al 9).

### 2.3.4 AMBIENTE DE TRABAJO (Numeral 6.4 de la Norma)

En la Tabla 5, se presentan las condiciones de ambiente de trabajo para lograr la conformidad del producto y servicio, que en su mayoría dependen de factores ambientales externos y cambiantes.

Tabla 5. Ambiente de Trabajo para Lograr Conformidad Requisitos del servicio

<b>PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>
--	--------------------------------

PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	CONDICIONES AMBIENTALES
Planear el Proceso Atención Clientes	Oficinas de trabajo que cumplan los requerimientos de ventilación, iluminación y ergonomía.
Proceso Atención Clientes	Oficinas de trabajo que cumplan los requerimientos de ventilación, iluminación y ergonomía.
Verificar y Actuar sobre Atención Clientes	Oficinas de trabajo que cumplan los requerimientos de ventilación, iluminación y ergonomía
Procesos de soporte del Sistema de Gestión de la Calidad (Planificar y diseñar el SGC, Desarrollar e implantar el SGC, Mejorar el SGC)	Oficinas de trabajo que cumplan los requerimientos de ventilación, iluminación y ergonomía.

## **2.4 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO (Capítulo 7 de la Norma)**

### **2.4.1 PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS ATENCIÓN CLIENTES Y FACTURAR (Numeral 7.1 de la Norma)**


Además de los elementos de planificación identificados en el numeral 2.2.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad de este documento, La Subdirección Servicios Comerciales realiza la planificación del servicio y de los procesos necesarios para su realización utilizando las disposiciones de las caracterizaciones de procesos, la disposición de sistemas de información, la realización de Grupos Primarios, la revisión del desempeño de los procesos y la toma de acciones a partir de las mismas.

### **2.4.2 PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES (Numeral 7.2 de la Norma)**

2.4.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio (Numeral 7.2.1 de la Norma):

Los requisitos del servicio “atención clientes” están establecidos así:

- Requisitos legales y reglamentarios: Los definidos en la Normatividad externa asociada al proceso Atención Clientes, ésta normatividad se encuentra identificada

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 21 DE 28</b>

en el normograma y en la matriz de requisitos donde se especifica para cada uno de los requerimientos del cliente y de acuerdo con el canal de atención, los requisitos legales y comerciales. Ambos documentos están publicados en Bitácora - SGC.

- Requisitos de la organización: Las normas internas de Empresas Públicas de Medellín E.S.P. adoptadas corporativamente, que regulen o normalicen aspectos relacionados con la atención del cliente y los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad del proceso Atención Clientes. Ésta normatividad se encuentra identificada en el normograma y publicada en Bitácora - SGC.

En el contrato de condiciones uniformes de aguas, energía y gas, se determinan las obligaciones de la empresa (EE.PP.M. E.S.P.), en los procesos Atención Clientes se cumple con las obligaciones que son del alcance del mismo.

- Requisitos de los clientes: Los requisitos de los Clientes Internos se especifican en el plan de servicio al cliente.

#### 2.4.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto y servicio (Numeral 7.2.2 de la Norma)

La Subdirección Servicios Comerciales revisa los requisitos de los clientes cada año a través del plan de servicio al cliente, el cual se evalúa y se ajusta acorde a los requerimientos del Grupo Estratégico de Negocio Energía, la normatividad vigente, las mediciones de satisfacción del cliente, evaluación de los procesos y servicios, el mantenimiento y mejora de los mismos.


El Contrato de Condiciones Uniformes de Energía, se actualiza cuando se presentan cambios que ameriten su ajuste.

Con esta revisión EE.PP.M. E.S.P. asegura que:

- Se definen los requisitos de los clientes relacionados con el producto y servicio.
- Se resuelven las diferencias existentes entre lo que requiere el cliente y lo que ofrece la organización.
- Se cuenta con la capacidad para atender los requerimientos del cliente.

Estos documentos se encuentran publicados en la ruta: Bitácora – SGC.

#### 2.4.2.3 Comunicación con el cliente (Numeral 7.2.3 de la Norma)

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 22 DE 28</b>

Mediante comunicados de prensa, cartas se informan cambios en el producto o en la prestación del servicio.

La comunicación con los clientes se realiza en forma personal mediante encuestas sobre la percepción del cliente con respecto al servicio.

La comunicación con el Cliente Interno se realiza mediante los comités de mercadeo y servicio al cliente, reuniones de las cuales se elaboran actas y correo electrónico.

#### **2.4.3 DISEÑO Y DESARROLLO** (Numeral 7.3 de la Norma)

Como se indicó en el capítulo 2, ALCANCE, del presente Manual, este requisito de la norma ISO9001:2008 no aplica, por cuanto las características de los servicios entregados a los clientes del proceso Atención Clientes son realizados bajo especificaciones establecidas en los requisitos legales. Por lo tanto, no se diseñan o desarrollan nuevos servicios.

#### **2.4.4 COMPRAS** (Numeral 7.4 de la Norma)

##### Proceso de compras (Numeral 7.4.1 de la Norma)


La Subdirección Servicios Comerciales se asegura que los bienes y servicios adquiridos para el desarrollo de los procesos del sistema de gestión de calidad, cumplan con las especificaciones establecidas en los pliegos de condiciones y especificaciones que sirven de base al proceso de contratación respectivo. Los controles establecidos se adecuan a la importancia del bien o servicio que se pretende adquirir. El proceso se realiza de conformidad con el procedimiento de compras: BSC-SGC-COM-PR-03 (Procedimiento Gestionar Contrataciones).

A través de los Requisitos de Participación y los Factores de Ponderación señalados en los pliegos de condiciones y especificaciones, La Subdirección Servicios Comerciales establece la capacidad de los Contratistas para suministrar bienes y servicios y selecciona al más idóneo para ello. De éstas actuaciones se archivan los informes correspondientes en los archivos del proceso de Contratación.

##### Información de las Compras (Numeral 7.4.2 de la Norma)

La Subdirección Servicios Comerciales define en los procesos de contratación, las Especificaciones Técnicas y/o Características Garantizadas, los atributos que describen el bien o servicio objeto de la contratación y cuyo cumplimiento es fundamental para su aceptación.

##### Verificación de los Productos Comprados (Numeral 7.4.3 de la Norma)

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b>		
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 23 DE 28</b>

La Subdirección Servicios Comerciales ejecuta la interventoría necesaria para asegurarse de que los bienes y servicios comprados cumplen con los requisitos especificados.

#### **2.4.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO (Numeral 7.5 de la Norma)**

##### **2.4.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio (Numeral 7.5.1 de la Norma)**

La Subdirección Servicios Comerciales planifica y lleva a cabo la atención a sus clientes bajo condiciones controladas. Para ello considera:

- Normatividad que identifica claramente las características y condiciones del producto, tal como se establece en el numeral 2.4.2.1 “Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio” de este Manual de Calidad.
- Identificación de los procesos involucrados en la elaboración del producto y en la prestación del servicio y los procedimientos, instructivos y guías para desarrollar dichos procesos. La infraestructura que se tiene permite cumplir ampliamente los requerimientos de los procesos.


##### **2.4.5.2 Validación de los procesos de la realización del producto (Numeral 7.5.2 de la Norma)**

Debido a que algunas de las características del servicio sólo pueden ser conocidas después que el mismo ha sido entregado al Cliente, es necesario realizar la validación de los procesos. Esta validación incluye:

- La definición de los atributos para la atención de los Clientes y las características y especificaciones del servicio según el Plan de servicio al cliente.
- La documentación y aplicación de los procedimientos, instructivos y guías del proceso Atención Clientes.
- La disponibilidad de la infraestructura.
- Los reportes a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio.
- La verificación de la competencia de los funcionarios de los procesos frente a educación, formación, habilidades y experiencia.

##### **2.4.5.3 Identificación y trazabilidad del producto (Numeral 7.5.3 de la Norma)**

Para el proceso Atención Clientes se realizan encuestas de satisfacción a las cuales se les puede realizar la trazabilidad de la información consignada.

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 24 DE 28</b>

Se realiza trazabilidad a la información consignada en los aplicativos.

#### 2.4.5.4 Propiedad del cliente (Numeral 7.5.4 de la Norma)

En el proceso Atención Clientes se utiliza información del cliente registrada en los sistemas de información.

#### 2.4.5.5 Preservación del producto (Numeral 7.5.5 de la Norma)

Los servicios (o parte de ellos) entregados por el proceso Atención Clientes, se soportan en los Sistemas de Información Corporativos, el proceso Desarrollar y mantener sistemas/tecnología, garantiza la seguridad informática. Con respecto a los Estados de Cuenta, estos son entregados al Cliente después de su impresión y se conserva copia electrónica de los mismos.

#### **2.4.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (Numeral 7.6 de la Norma)**

Para la ejecución del proceso Atención Clientes no se utilizan dispositivos que requieran calibrarse o verificarse a intervalos definidos.

### **2.5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA (Capítulo 8 de la Norma)**

Ver anexo 9 – ficha de caracterización proceso Mejorar el sistema de gestión de calidad.


#### **2.5.1 GENERALIDADES (Numeral 8.1 de la Norma)**

La subdirección Servicios Comerciales planifica e implementa las actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora para:

- Demostrar la conformidad del producto y servicio.
- Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.
- Asegurar la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Para ello se usan procedimientos documentados y técnicas para el procesamiento de los datos.

Como elementos esenciales para la medición, análisis y mejora la subdirección Servicios Comerciales realiza encuestas de satisfacción del cliente, auditorías

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 25 DE 28</b>

internas de calidad, seguimiento y medición de los procesos, seguimiento y medición del servicio, gestión del servicio no conforme, análisis de datos, acciones remediales, acciones correctivas y acciones preventivas.

## **2.5.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (Numeral 8.2 de la Norma)**

### **2.5.2.1 Satisfacción del cliente (Numeral 8.2.1 de la Norma)**

Las encuestas de servicio son realizadas para medir la satisfacción del cliente con respecto a la atención recibida a través de los canales de atención presencial, y telefónico.

Se analizan los resultados y a partir de ellos se toman acciones de mejoramiento.

### **2.5.2.2 Auditoría Interna (Numeral 8.2.2 de la Norma)**

Mediante las disposiciones establecidas en el procedimiento corporativo de Auditorías Internas de Calidad (EPM-SCC-PR-007), se hace seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad para determinar su conformidad con las disposiciones establecidas en los procedimientos, los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y la eficacia en el logro de los resultados esperados (conformidad de productos, servicios y procesos, satisfacción del cliente, mejoramiento continuo).

### **2.5.2.3 Seguimiento y medición de los procesos (Numeral 8.2.3 de la Norma):**

La Subdirección Servicios Comerciales realiza el seguimiento y medición del proceso Atención Clientes a través de las evaluaciones al personal, revisión a los procedimientos documentados, auditoría a la información consignada en los sistemas de información y verificación del cumplimiento de las actividades definidas en el plan de servicio al cliente.


La información recopilada a partir del seguimiento y medición de los procesos es utilizada para el análisis de datos y posterior mejoramiento del sistema de gestión de calidad y la satisfacción del cliente.

### **2.5.2.4 Seguimiento y medición del producto y servicio (Numeral 8.2.4 de la Norma):**

Se Comparan los resultados obtenidos con las metas establecidas, se definen y realizan los ajustes necesarios a las desviaciones encontradas.

## **2.6 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME (Numeral 8.3 de la Norma)**

La Subdirección servicios Comerciales mantiene y utiliza el procedimiento

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b>		
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 26 DE 28</b>

documentado BSC-SGC-PNC-PR-05 Gestionar el servicio no conforme en el proceso Atención Clientes, el cual se aplica cuando no se cumplen las características de calidad del servicio. Mediante las disposiciones establecidas en el procedimiento, se identifican y registran los servicios no conformes que se presentan en el Proceso Atención Clientes. Las condiciones específicas de tratamiento, responsable, registro y los documentos asociados son establecidas en la Ficha para la gestión del tipo de servicio no conforme (BSC-SGC-PNC-FR-01) (Anexo 14).


## 2.7 ANÁLISIS DE DATOS (Numeral 8.4 de la Norma)

La información proveniente del seguimiento y la medición al producto y servicio, a los procesos, a la satisfacción del cliente y al desempeño de los proveedores se analiza según lo indicado en el siguiente cuadro:

Tabla 6. Análisis de datos

INFORMACIÓN	METODOLOGÍA DE PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	ANÁLISIS
Cumplimiento de objetivos de calidad	Indicadores de los objetivos de calidad	Reuniones del Jefe de Departamento con los coordinadores de los equipos y el Líder de calidad o el integrante del Equipo de Calidad.
Conformidad del servicio	Indicadores de conformidad del servicio (cumplimiento de los parámetros establecidos en la ley 142 de 1994)	Reuniones del Jefe de Departamento con los coordinadores de los equipos y el Líder de calidad o el integrante del Equipo de Calidad.
Tendencias de los procesos	Indicadores de seguimiento a los procesos	Reuniones del Jefe de Departamento con los coordinadores de los equipos y el Líder de calidad o el integrante del Equipo de Calidad
Satisfacción del cliente	Encuesta de medición de la percepción del cliente	Reuniones del Jefe de Departamento con los coordinadores de los equipos y el Líder de



	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b>		
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 27 DE 28</b>

INFORMACIÓN	METODOLOGÍA DE PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	ANÁLISIS
		calidad o el integrante del Equipo de Calidad
Proveedores	Evaluación proveedores	Reunión anual (en el primer trimestre del año) del Líder de calidad y los proveedores con quienes se tiene establecido ANS.

## **2.8 MEJORA (Numeral 8.5 de la Norma)**

### **2.8.1 MEJORA CONTINUA**


A través de los siguientes instrumentos, se lleva a cabo la mejora continua en el Proceso Atención Clientes:

- El seguimiento al cumplimiento de los objetivos de calidad de los procesos.
- El análisis de datos.
- La aplicación del Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas (BSC-SGC-ACP-PR-04)
- La ejecución sistemática de las Auditorías Internas de Calidad.
- La aplicación del Procedimiento de Revisión del Sistema de Gestión de Calidad por la Dirección (BSC-SGC-REV-PR-06)
- Las sugerencias y recomendaciones que se presentan en las diferentes reuniones del Jefe de Unidad y Departamento con los Coordinadores y de éstos con sus respectivos equipos.

La Subdirección Servicios Comerciales mejora continuamente su sistema de gestión de la calidad para el proceso Atención Clientes, mejorando su eficacia a través del uso de las directrices y acciones derivadas de la política de calidad corporativa, los objetivos de calidad de los procesos, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y las Revisiones por la Dirección.

### **2.8.2. ACCIÓN CORRECTIVA**

La Subdirección Servicios Comerciales toma acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidades detectadas en el proceso Atención Clientes, mediante el uso de la metodología descrita en el procedimiento documentado

	<b>SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES</b>		
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES</b>		
	<b>ANEXO 12 MANUAL DE CALIDAD</b>		
	<b>BSC-SGC-MA-01</b>	<b>VERSIÓN 00</b>	<b>PÁGINA 28 DE 28</b>

BSC-SGC-ACP-PR-04 Acciones Correctivas y Preventivas. Las acciones que se toman son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La metodología contempla:

- Revisión de las no conformidades
- Determinación de las causas de las no conformidades
- Evaluación de la necesidad de adoptar acciones para asegurar la no recurrencia de las no conformidades
- Determinación e implantación de la acción correctiva
- Registro de los resultados de las acciones tomadas
- Revisión y verificación de las acciones tomadas

### **2.8.3 ACCIÓN PREVENTIVA**

Para lograr el mejoramiento del proceso Atención Clientes existe el procedimiento documentado BSC-SGC-ACP-PR-04 Acciones Correctivas y Preventivas el cual establece la metodología usada por la Subdirección Servicios Comerciales para la toma de acciones preventivas a fin de eliminar las causas de no conformidades potenciales.

En la metodología establecida se:

- Determinan las no conformidades potenciales y sus causas
- Evalúa la necesidad de tomar acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades
- Determinan e implementan las acciones necesarias
- Registran los resultados de las acciones tomadas
- Revisan y verifican las acciones preventivas tomadas

### **3. INDICADORES**

No aplica para este documento.




ANEXO 13 FICHA PARA LA GESTIÓN DEL TIPO DE SERVICIO NO CONFORME BSC-SGC-PNC-FR-01

Subdirección Servicios Comerciales

Proceso Atención Clientes

AÑO:2009

TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME	DISPOSICIÓN Y TRATAMIENTO	RESPONSABLE DE LA DISPOSICIÓN Y TRATAMIENTO	REGISTRO	DOCUMENTO ASOCIADO	TOLERABLE	NO TOLERABLE	7	8	9	10	11	12	PROMEDIO
No es posible establecer comunicación para ser atendido por el Contact Center debido a falla en la plataforma tecnológica	Activar plan de contingencia para reestablecer el servicio.	Emtelco (proveedor)	Reporte de Falla por parte del Proveedor	Procedimiento recibir y tramitar pedidos Procedimiento recibir y tramitar peticiones Procedimiento recibir y tramitar quejas Procedimiento recibir y tramitar daños	<= 43 Minutos en el mes  Nota: cada mes se evalúa el tiempo en minutos que no estuvo disponible la plataforma tecnológica	> 43 minutos en el mes							
Canal Telefónico: Atención inadecuada que genera inconformidad en el Cliente Mal comportamiento del Funcionario	Contactar al Cliente de forma telefónica, orientarlo adecuadamente para dar continuidad a su requerimiento y ofrecerle disculpas en nombre de la empresa por las molestias ocasionadas.  El proveedor emprenderá las acciones administrativas a las que haya lugar.  Si la queja ingresó a través de carta la respuesta se suministrada por medio escrito.	Emtelco (proveedor)  Profesional de Servicio Al Cliente Equipo Línea de Atención Comercial Equipo Quejas	Queja registrada en Siebel	Procedimiento recibir y tramitar quejas	<= 0.01% Fórmula= # de quejas canal telefónico por atención inadecuada y mal comportamiento del funcionario imputables a EPM en el mes/ # de llamadas contestadas en el mes	> 0.01% Fórmula= # de quejas canal telefónico por atención inadecuada y mal comportamiento del funcionario imputables a EPM en el mes/ # de llamadas contestadas en el mes							

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES						
	ANEXO 14 Listado Maestro de Documentos						
PROCESO	CÓDIGO DEL DOCUMENTO	TÍTULO DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	RESPONSABLE DE APROBACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	FECHA DE REVISIÓN	TOTAL COPIAS CONTROLADAS
Atención Clientes	BSC-SGC-MA-001	Manual de Calidad	00	Sudirector Servicios Comerciales	27/07/2009	31/07/2009	1
Atención Clientes	BSC-SGC-DOC-PR-01	Procedimiento Control de Documentos	00	Representante de la Dirección			1
Atención Clientes	BSC-SGC-REG-PR-02	Procedimiento Control de Registros	00	Representante de la Dirección			1
Atención Clientes	BSC-SGC-CON-PR-03	Procedimiento gestionar contrataciones	00	Representante de la Dirección			1
Atención Clientes	BSC-SGC-CON-IT-01	Instructivo Interventoría de los servicios contratados	00	Representante de la Dirección			1
Atención Clientes	BSC-SGC-ACP-PR-04	Procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas	00	Representante de la Dirección			1
Atención Clientes	BSC-SGC-PNC-PR-05	Procedimiento Gestionar Producto o Servicio no conforme	00	Representante de la Dirección			1
Atención Clientes	EPM-SCC-PR-007	Auditorías Internas de Calidad	00	Director Control Interno			1
Atención Clientes	BSC-SGC-REV-PR-06	Revisión por la Dirección	00	Representante de la Dirección			1
Atención Clientes	NA	Normograma	00	Administrador Documental	14/04/2009	14/04/2009	1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTP-PR-01	Procedimiento Recibir y Tramitar Pedidos	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional			1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTP-GU-01	Guía consultar pedido o petición	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional			1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTP-GU-02	Guía configurar pedidos	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional			1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTP-IT-01	Instructivo realizar seguimiento a requerimiento del Cliente	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional			1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTPT-PR-02	Procedimiento Recibir y Tramitar Peticiones	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional			1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTPT-GU-01	Guía configurar peticiones en Fénix ATC	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional			1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTPT-GU-02	Guía configurar peticiones en Siebel	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional			1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTPT-GU-03	Guía expedir duplicados	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional			1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTPT-GU-04	Guía Financiaciones	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional			1

Atención Clientes	BSC-ATC-RTPT-GU-05	Guía Separación de cuentas	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTPT-GU-06	Guía información general	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	ND	Anexo forma calcular pago por cambio de inquilinos	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTPT-GU-07	Guía generar requerimiento para dependencia responsable	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTPT-GU-08	Guía retiro energía prepago	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTR-PR-03	Procedimiento Recibir y Tramitar Reclamaciones	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTR-GU-01	Guía configurar reclamo	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTR-GU-02	Guía resolver reclamo	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTRU-PR-04	Procedimiento Recibir y Tramitar Recursos	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTRU-GU-01	Guía resolver recurso	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTRU-GU-02	Guía recibir y tramitar fallo SSPD	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTQ-PR-05	Procedimiento Recibir y Tramitar Quejas	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTQ-GU-01	Guía configurar quejas	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTQ-GU-02	Guía revisar y enviar requerimiento para dependencia responsable	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-RTQ-GU-03	Guía analizar respuesta al requerimiento, verificar y cerrar la queja	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-DA-PR-06	Procedimiento Recibir y Tramitar Daños	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-DA-GU-01	Guía consultar daño	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-DA-GU-02	Guía registrar daños	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-DA-GUI-01	Guión daños aguas	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-DA-GUI-02	Guión daños energía	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1
Atención Clientes	BSC-ATC-DA-GUI-03	Guión daños gas	00	Jefe Dpto Atención Clientes Mercado Regional				1



**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROCESO ATENCIÓN CLIENTES**  
**ANEXO 15 Listado Maestro de formatos**

Proceso	Nombre del formato	código	versión	ND=No definido	
				Responsable de Aprobación	fecha de Aprobación
Atención Clientes Mercado Regional	Recomendación aceptación oferta, declaratoria de desierto, combinación de las anteriores o terminación del proceso de contratación	ND	ND	Contratación Corporativa	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Acta de liquidación bilateral	ND	ND	Contratación Corporativa	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Adenda	ND	ND	Contratación Corporativa	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Aspectos generales de la salud ocupacional de la empresa contratista	FE-1	ND	Unidad Protección Social	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Autorización de inicio	EPM - SCC - IT - 001	Versión 00	Contratación Corporativa	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Boleta de interventoría	P-37	ND	EPM	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Calificación de propuestas en salud ocupacional	FI-1	ND	Unidad Protección Social	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Carta de aceptación de oferta	ND	ND	Subdirección Servicios Comerciales	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Control periódico de interventoría actividades en salud ocupacional	FI-2	ND	Unidad Protección Social	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Informe de modificación del contrato	ND	ND	Contratación Corporativa	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Informe de prórroga del contrato	ND	ND	Contratación Corporativa	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Recomendación para transacción en contrataciones	ND	ND	Contratación Corporativa	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Ficha evaluación proveedores	BSC-SGC-CON-FR-01	Versión 00	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Evaluación de Proveedores externos	BSC-SGC-CON-FR-02	Versión 00	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Evaluación eficacia de la capacitación	BSC-SGC-REV-GR-01	Versión 00	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Ficha para la gestión del tipo de servicio no conforme	BSC-SGC-PNC-FR-01	Versión 01	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Informe final de interventoría, actividades en Salud Ocupacional	FI-3	ND	Unidad Protección Social	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Informe final del contratista, actividades e indicadores en Salud Ocupacional	FE-3	ND	Unidad Protección Social	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Informe para la revisión del SGC por la Dirección	BSC-SGC-REV-FR-01	Versión 00	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Acta de revisión por la Dirección	BSC-SGC-REV-FR-02	Versión 00	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Informe de auditoría interna de calidad	EPM-SCC-PR-007	Versión 04	Jefe Unidad Desarrollo Organizacional	27/03/2008
Atención Clientes Mercado Regional	Informe periódico del contratista, actividades e indicadores en salud ocupacional	FE-2	ND	Unidad Protección Social	ND
Atención Clientes Mercado Regional	Listado Reporte de No Conformidad	BSC-SGC-ACP-FR-03	Versión 00	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Plan de Acción	BSC-SGC-ACP-FR-02	Versión 00	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Plantilla instructivos o guías	No asignado	Versión 00	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Plantilla procedimientos	No asignado	Versión 00	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Razones de conveniencia y oportunidad	EPM - SCC - PR - 010	Versión 00	Proceso de Contratación Corporativa	Año 2007
Atención Clientes Mercado Regional	Registro de asistencia y/o capacitación	BSC-SGC-DOC-FR-02	Versión 00	Representante de la Dirección	31/07/2009
Atención Clientes Mercado Regional	Resumen liquidación contrato	ND	ND	Contratación Corporativa	ND
Atención Clientes Mercado Regional/Recibir y tramitar pedidos/peticiones	Solicitud de Servicios de Energía	C-024 (nuevo logo)	ND	Mercadeo de la Gen Energía	ND
Atención Clientes Mercado Regional/Recibir y tramitar peticiones	Acuerdo de pago	ND	ND	Subdirección Servicios Comerciales	ND
Atención Clientes Mercado Regional/Recibir y tramitar quejas	Formato para presentar queja o sugerencia	C-006	ND	Subdirección Servicios Comerciales	ND

PROCESO	CLASE DE NORMA	ARTICULO(S)	ORIGEN DE LA NORMA	NÚMERO	Fecha (dd/mm/aa)	TITULO DE LA NORMA	ASUNTOS /METADATOS	CREADOR	UBICACIÓN
Atención Clientes	Acuerdo	Todos	Externa	<u>005</u>	31/07/2008	Por el cual se dictan normas para garantizar el otorgamiento de subsidios en las tarifas de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en el Municipio de Caldas.	Tarifas facturación Aguas Gestión PQR'S Aguas	Concejo Municipal de Caldas	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Acuerdo	Todos	Externa	<u>010</u>	12/09/2007	Por medio del cual se adoptan las obligaciones y aprovechamientos urbanísticos y de construcción para el uso comercial, industrial o de servicios y se dictan otras disposiciones.	Requisitos para el trámite de pedidos o peticiones	Concejo Municipal Itagüí	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Acuerdo	Todos	Externa	<u>38</u>	29/11/2007	Por el cual se dictan normas para garantizar el otorgamiento de subsidios en las tarifas de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en el Municipio de Medellín para la vigencia fiscal 2008.	Tarifas facturación Aguas Gestión PQR'S Aguas	Concejo Municipal de Medellín	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Circular	Todos	Externa	<u>006</u>	2/05/2007	Debido proceso dentro del procedimiento de defensa del Usuario de los Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado	Gestión PQR'S	SSPD	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Circular	Todos	Externa	<u>031</u>	28/05/2003	Las personas jurídicas de propiedad horizontal, sin ánimo de lucro, no son sujeto de la contribución de solidaridad. Las empresas que hayan facturado esta contribución a partir de entrada en vigencia de la ley 675 de 2001, deberán hacer las respectivas refacturaciones a sus usuarios finales.	PQR'S Energía y Gas	Ministerio de Minas y Energía	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Circular	Todos	Externa	<u>050</u>	29/08/2003	Las personas jurídicas de propiedad horizontal, sin ánimo de lucro, no son sujeto de la contribución de solidaridad. Las empresas que hayan facturado esta contribución a partir de entrada en vigencia de la ley 675 de 2001, deberán hacer las respectivas refacturaciones a sus usuarios finales.	PQR'S Energía y Gas	Ministerio de Minas y Energía	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Circular	Todos	Interna	<u>1323</u>	18/11/2005	Normas Municipales de Planeación Urbana: Obligación de la Empresa, cumplir con las normas generales de Planeación urbana, circulación y tránsito, uso del espacio público, seguridad y tranquilidad ciudadanas, que establezcan las autoridades de los municipios en que prestan los servicios públicos domiciliarios	Requisitos para el trámite de pedidos o peticiones	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma

Atención Clientes	Circulares	Todos	Externa	<u>078</u>	23/12/2003	Precisión sobre las circulares 031 y 050 cobro de contribución de solidaridad a las áreas comunes de propiedad horizontal	PQR'S Energía y Gas	Ministerio de Minas y Energía	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Contrato de condiciones uniformes	Todos	Interna	<u>Aguas</u>	31/03/2008	Contratos de condiciones uniformes.	CCU	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Contrato de condiciones uniformes	Todos	Interna	<u>Energía</u>	31/03/2008	Contratos de condiciones uniformes.	CCU	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Contrato de condiciones uniformes	Todos	Interna	<u>Gas</u>	31/03/2008	Contratos de condiciones uniformes.	CCU	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Externa	<u>01</u>	02/01/1984	Código Contencioso Administrativo - Derecho de petición	Gestión PQR'S	Presidencia de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Externa	<u>031</u>	15/11/2007	Por medio del cual se reglamentan los requisitos para el radicado de ventas, el certificado de permiso de ocupación y se establecen sanciones.	Pedidos	Alcaldía de Bello	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>071</u>	26/09/1996	Por medio del cual se reglamenta la tramitación interna de peticiones, quejas y reclamos.	PQR'S	Junta Directiva	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Externa	<u>229</u>	11/02/2002	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 302 del 25 de febrero de 2000	Gestión PQR'S Aguas	Presidencia de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Externa	<u>259</u>	14/08/2002	Por medio del cual se establecen sanciones urbanísticas	Pedidos	Alcaldía de Envigado	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Externa	<u>302</u>	25/02/2002	por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, en materia de prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado	Gestión PQR'S Aguas	Presidencia de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Externa	<u>564</u>	24/02/2006	por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos; a la legalización de asentamientos humanos constituidos por viviendas de Interés Social, y se expiden otras disposiciones	Pedidos	Presidencia de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Externa	<u>1147</u>	27/05/05 - 17/11/05	Se reglamentan los requisitos para el recibo de obras de parcelación, urbanismo y construcción, el certificado de permiso de ocupación y se establecieron algunas sanciones	Pedidos	Alcaldía de Medellín	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1205</u>	13/03/2002	Por medio del cual se crea y reglamenta un Fondo Rotatorio Corporativo para promover la construcción de redes y acometidas de servicios públicos domiciliarios y conexos en proyectos urbanísticos nuevos de vivienda de interés social estratos 1, 2 y 3.	PQR'S	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1551</u>	18/01/2006	Por medio del cual se elimina el pagaré para cuantías inferiores a 2 SMLMV	Pedidos - Peticiones	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1629</u>	06/07/2007	Por medio del cual se desconcentran unas funciones y se definen las cuantías que determinan la competencia de algunos cargos.	Cuantías para reclamos y financiaciones	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma



Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1642</u>	15/11/2007	por medio del cual se fijan los cargos para la suspensión corte reconexión y reinstalación en el servicio de Aguas	PQR'S	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1649</u>	18/12/2007	Por medio del cual se establecen las condiciones de financiación de obligaciones pecuniarias a favor de las Empresas.	Financiaciones	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1655</u>	29/01/2008	por medio del cual se fijan los cargos para la reconexión y reinstalación en el servicio de energía	Postfacturación Energía	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1657</u>	13/02/2008	Por medio del cual se establece un programa de financiación especial para los usuarios de los servicios públicos de EE.PP.M. E.S.P.	Peticiones- Financiaciones -Reasentamientos	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1670</u>	31/03/2008	Por medio del cual se modifican los contratos de condiciones uniformes de los servicios de energía eléctrica, gas natural y acueducto y alcantarillado	CCU	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1671</u>	31/03/2008	Por medio del cual se fijan los precios para el cobro de trabajos y suministros que realicen las EE.PP.M. E.S.P, en relación con los servicios de Acueducto y Alcantarillado que presta a sus usuarios.	Pedidos y Peticiones	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1681</u>	09/07/2008	Por medio del cual se modifica y adiciona el decreto 1629 del 06 de julio de 2007	Recibir y tramitar Recursos	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1682</u>	16/07/2008	Por medio del cual se actualizan las descripciones de los cargos de los empleos correspondientes a la estructura administrativa de EE.PP.M. E.S.P.	Descripción de cargos	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1685</u>	25/07/2008	Por medio del cual se establece un programa temporal de reestructuración y pago de obligaciones insolutas, derivadas de la prestación de los servicios públicos de EE.PP.M. E.S.P.	Peticiones- Financiaciones -Reestructuración	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1700</u>	21/10/2008	Por medio del cual se amplía la duración del programa temporal de reestructuración y pago de obligaciones insolutas, derivadas de la prestación de los servicios públicos de EE.PP.M. E.S.P.	Peticiones- Financiaciones -Reestructuración	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1706</u>	05/01/2009	Por medio del cual se establecen los precios de las redes internas para los clientes nuevos del servicio de gas natural del sector residencial en viviendas unifamiliares que se construyan con financiación otorgada por EE.PP. M. E.S.P. o por un tercero autorizado.	Pedidos gas	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Interna	<u>1707</u>	09/01/2009	Por medio del cual se fijan precios por las revisiones periódicas a las instalaciones residenciales, comerciales e industriales que utilizan el servicio de gas natatal por red	Peticiones gas	Gerente General	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	1 a 39	Externa	<u>2150</u>	05/12/1995	Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios, existentes en la Administración Pública.	Antitrámites PQR'S	Presidencia de la República	Bitácora - SGC-Normograma

Atención Clientes	Decreto	Todos	Externa	<u>2232</u>	18/12/1995	Por medio del cual se reglamenta la Ley 190 de 1995 en materia de declaración de bienes y rentas e informe de actividad económica y así como el sistema de quejas y reclamos	Gestión Quejas y reclamos	Presidencia de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Externa	<u>2454</u>	27/05/05 - 17/11/05	Se reglamentan los requisitos para el recibo de obras de parcelación, urbanismo y construcción, el certificado de permiso de ocupación y se establecieron algunas sanciones	Pedidos	Alcaldía de Medellín	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Decreto	Todos	Externa	<u>3130</u>	04/11/2003	por medio del cual se reglamenta el artículo 15 de la Ley 820 de 2003.	Atender al Cliente	Presidencia de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Ley	128 a 159	Externa	<u>142</u>	11/07/1994	Por medio del cual se establece el régimen de los SPD	Gestión PQR'S y facturación	Congreso de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Ley	Todos	Externa	<u>143</u>	11/07/1994	Por la cual se establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional, se conceden unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones en materia energética	Gestión PQR'S Energía	Congreso de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Ley	49, 53 y 54	Externa	<u>190</u>	06/06/1995	Normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública	Informes Quejas y reclamos, línea gratuita quejas	Congreso de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Ley	Parágrafo del Art. 32; Art 80, 81 y 84	Externa	<u>675</u>	3/08/2001	Por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal	Gestión PQR'S	Congreso de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Ley	93	Externa	<u>812</u>	26/06/2003	Prohibición de invertir recursos públicos en invasiones, loteos y edificaciones ilegales	Gestión Pedidos	Congreso de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Ley	15	Externa	<u>820</u>	10/07/2003	por la cual se expide el régimen de arrendamiento de vivienda urbana y se dictan otras disposiciones	Gestión PQR'S	Congreso de la República	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Resolución	Todos	Externa	<u>067</u>	21/12/1995	Por la cual se establece el código de distribución de gas combustible por redes.	Gestión PQR'S Gas	CREG	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Resolución	Todos	Externa	<u>96</u>	14/12/2004	Por la cual se dictan disposiciones sobre el sistema de comercialización prepago, se modifica la Resolución CREG 108 de 1997 y se dictan otras disposiciones.	Energía Prepago	CREG	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Resolución	Todos	Externa	<u>108</u>	03/07/1997	Por la cual se señalan criterios generales sobre protección de los derechos de los usuarios de los servicios públicos domiciliarios de energía eléctrica y gas combustible por red física, en relación con la facturación, comercialización y demás asuntos relativos a la relación entre la empresa y el usuario, y se dictan otras disposiciones	Gestión PQR'S Energía	CREG	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Resolución	Todos	Externa	<u>151</u>	2/03/2001	Regulación integral de los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo.	Gestión PQR'S Aguas	CRA	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Resolución	Todos	Externa	<u>287</u>	25/05/2004	Por la cual se establece la metodología tarifaria para regular el cálculo de los costos de prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado.	PQR'S Aguas Metodoloía tarifaria	CRA	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Resolución	Todos	Externa	<u>294</u>	21/07/2004	Por la cual se establece la devolución de cobros no autorizados para los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, como criterio general de protección de los derechos de los usuarios en lo relativo a la factura.	Gestión PQR'S Aguas	CRA	Bitácora - SGC-Normograma

Atención Clientes	Resolución	Todos	Externa	<u>319</u>	28/02/2005	Por la cual se regula el cobro de los servicios de acueducto y alcantarillado a multiusuarios donde no existe medición individual por razones de tipo técnico.	Gestión PQR'S Aguas	CRA	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Resolución	Todos	Externa	006	2/05/2007	Por la cual se establece la metodología tarifaria para regular el cálculo de los costos de prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado	Garantía del debido proceso Aguas	SSPD	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Resolución	Todos	Externa	2305	25/05/04	Por la cual se establece la metodología tarifaria para regular el cálculo de los costos de prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado	Informes PQR'S a SSPD	SSPD	Bitácora - SGC-Normograma
Atención Clientes	Resolución	Todos	Externa	<u>181294</u>	06/08/2008	Por la cual se modifica el reglamento técnico de instalaciones eléctricas RETIE	Gestión PQR'S	Ministerio de Minas y Energía	Bitácora - SGC-Normograma



**ANEXO 17 PLAN DE ACCIÓN**

**SUBDIRECCIÓN SERVICIOS COMERCIALES - PROCESO ATENCIÓN CLIENTES**

BSC-SGC-ACP-FR-02

<b>PROCESO:</b>	<b>HALLAZGO:</b>	<b>TIPO ACCIÓN</b>
<b>RESPONSABLE:</b> Octavio Monsalve C. Juan Felipe Valencia	<b>CAUSA:</b>	

<b>Fecha propuesta para ejecutar la acción (dd-mm-aaaa):</b>	<b>Fecha de ejecución (dd-mm-aaaa):</b>
--	---

**PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

ESTRATEGIAS / ACCIONES	RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS		Recursos	CRONOGRAMA		OBSERVACIONES
	Primaria	Apoyo		FECHA		
01				P		
				E		
02				P		
				E		
03				P		
				E		
04				P		
				E		

**Convenciones: P= Programado E= Ejecutado**