

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN EMTel S.A. E.S.P Y
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DE LAS ÁREAS TÉCNICA Y DE PLANEACIÓN
Y MERCADEO.**



**Trabajo de grado
Pasantía**

WBEIMAN CALVACHE VIDAL

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN**

2006

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
1 DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD.....	13
2 JUSTIFICACIÓN.....	15
3 OBJETIVOS.....	18
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4 MARCO TEÓRICO Y MARCO REFERENCIAL.....	19
4.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	19
4.1.1 Los Procesos.....	21
4.1.1.1 Concepto de Proceso.....	21
4.1.1.2 Identificación de los procesos.....	22
4.1.1.2.1 Relaciones y restricciones de los procesos.....	22
4.1.1.2.2 Relaciones y restricciones de las actividades.....	23
4.1.1.2.3 Clasificación de los procesos.....	24
4.1.1.2.4 Selección de los procesos.....	25
4.1.1.2.5 Responsables de los procesos.....	26
4.1.1.2.6 Marco Legal de los procesos.....	27
4.1.1.3 Componentes de los procesos.....	31
4.1.1.3.1 La Misión.....	31
4.1.1.3.2 La Visión.....	32
4.1.1.3.3 Identificación de los productos y servicios.....	32
4.1.1.3.4 Identificación de los clientes o usuarios.....	33
4.1.1.3.5 Identificación y análisis de las metas de la organización.....	34
4.1.1.4 Los manuales de procesos.....	34
4.1.1.4.1 Objetivos del manual de procesos.....	35
4.1.1.4.2 Aplicación de los manuales.....	36
4.1.2 Los Procedimientos.....	37
4.1.2.1 Concepto de Procedimiento.....	37
4.1.2.1.1 Identificación de los procedimientos.....	37
4.1.2.1.2 Relaciones y restricciones de los procedimientos.....	38
4.1.2.1.3 Descripción de los procedimientos.....	38
4.1.2.1.4 El diagrama de flujo.....	40
4.1.2.1.5 Análisis de los procedimientos.....	44
4.1.2.1.5.1 Aspectos tecnológicos.....	44
4.1.2.1.5.2 Medios de comunicación.....	45
4.1.2.1.5.3 Formas y Formatos.....	45
4.1.2.1.5.4 Talento humano.....	45
4.1.2.1.5.5 Análisis de costos.....	46

4.1.2.2	Elaboración y administración del manual de procedimientos.....	47
4.1.2.2.1	Estructura.....	49
4.2	MARCO REFERENCIAL.....	52
4.1.3	Aspectos generales de la empresa.....	52
4.2.1.1	Historia.....	52
4.2.1.2	Misión.....	54
4.2.1.3	Visión.....	54
4.2.1.4	Protocolo ético.....	55
4.2.1.5	Oferta de valor diferenciado.....	56
4.2.1.6	Enfoque organizacional.....	59
	Fuente: Gerente del Proyecto de Calidad EMTEL S.A. E.S.P.....	59
4.2.1.7	Escritura de constitución.....	59
4.2.1.8	Objeto social.....	59
4.2.1.9	Tipo de sociedad.....	59
4.2.1.10	Composición accionaria.....	60
4.2.1.11	Capital social.....	60
4.2.1.12	Órganos de dirección.....	60
4.2.1.13	Estructura organizacional.....	60
4.2.1.14	Organigrama.....	61
5	METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	62
5.1	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	64
5.1.1	Descripción general del Sistema de Gestión de la Calidad.....	64
5.1.2	Antecedentes.....	65
5.1.3	Procesos.....	66
5.1.3.1	Procesos de apoyo.....	67
5.1.3.2	Procesos críticos.....	68
5.1.3.3	Sistema de Administración Telefónico.....	68
5.1.3.4	Servicios.....	69
5.1.4	Requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad.....	71
5.2	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	77
5.2.1	Análisis del diagnóstico para asignación de responsabilidades de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.....	78
5.2.2	Definición de los grupos de trabajo.....	78
5.2.3	Socialización de Aspectos a considerar durante el Inventario de Procedimientos.....	80
5.3	LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.....	86
5.3.1	Diagramación de procedimientos.....	92
5.4	ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	92
5.4.1	Pautas para el análisis que se realizaron en los procesos.....	92
5.4.2	Metodología realizada para el análisis de procedimientos.....	93
5.5	FORMULACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS, CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	94
5.6	PRUEBAS Y AJUSTES.....	95
5.7	EDICIÓN DE MANUALES.....	95

5.8 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	97
5.8.1 Descripción alternativa de mejoramiento de Planeación y Mercadeo a desarrollar por parte de EMTEL S.A E.S.P.....	110
6 POLITICAS DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	125
6.1 DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA ACTUALIZACIÓN.....	125
6.2 PROCEDIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO.....	125
CONCLUSIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXOS.....	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1	Esquema de proceso	15
Figura 4.2	Modelo de un sistema de gestión de calidad	
	22	
Figura 4.3	Concepto sistémico de proceso	
	29	
Figura 4.4	Ejemplo modelo de procedimiento	31
Figura 4.5	Modelo para la definición de OVD	
	47	
Figura 4.6	Resultado Oferta Valor Diferenciado	
	48	
Figura 4.7	Organigrama EMTEL S.A. E.S.P.	
	50	
Figura 5.1	Metodología del trabajo	
	51	
Figura 5.2	Formato caracterización proceso	
	74	
Figura 5.3	Formato procedimiento	76
Figura 5.4	Organigrama propuesto incluyendo la subgerencia Comercial	102
Figura 5.5	Organigrama propuesto sección comercial	
	105	
Figura 6.1	Formato CGI-REG-004 Acciones de mejoramiento (preventivo y correctivo)	
	108	

Figura 6.2 Flujograma actualización y/o propuesta de mejoramiento
109

LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1	Enfoque organizacional EMTEL S.A. E.S.P.	48
Tabla 4.2	Composición accionaria EMTEL S.A. E.S.P.	49
Tabla 4.3	Capital social EMTEL S.A E.S.P.	49
Tabla 4.4	Distribución del personal EMTEL S.A. E.S.P.	50
Tabla 5.1	Etapas y requerimientos de implementación del sistema de gestión de la calidad	59
Tabla 5.2	Equipos de trabajo por procesos	64
Tabla 5.3	Inventario de procesos y procedimientos actuales	67
Tabla 5.4	Codificación para los procesos y procedimientos	81
Tabla 5.5	Propuesta de mejoramiento - Área Técnica	83
Tabla 5.6	Propuesta de mejoramiento - Planeación y Mercadeo	87
Tabla 5.7	Alternativas de mejoramiento a desarrollar	88

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones industriales, comerciales, de servicios, o gubernamentales suministran productos que tienen como fin satisfacer las necesidades o requisitos de los clientes. El incremento en la competencia a nivel nacional y mundial ha conducido a que las expectativas de los clientes sean cada vez más rigurosas con relación a la calidad.

Para ser competitivas y mantener un buen desempeño económico, las organizaciones y proveedores necesitan emplear sistemas cada vez más eficaces y eficientes. Estos sistemas deben dar como resultado el incremento continuo de la calidad y el aumento de la satisfacción de los clientes y otros interesados en la organización (empleados, propietarios, subproveedores, la sociedad).

Las empresas del sector de las telecomunicaciones deben sin lugar a dudas mejorar continuamente la calidad de sus servicios y el mejoramiento continuo en los procesos al interior de la organización para poder cumplir con las expectativas de los usuarios y los índices de eficiencia y productividad.

Los requisitos de los clientes con frecuencia se incorporan en especificaciones. Sin embargo, las especificaciones técnicas en si mismas no pueden garantizar que las necesidades de los clientes se cumplan de forma constante, si existen deficiencias en el sistema organizacional para el suministro y soporte del servicio. En consecuencia, estas preocupaciones han conducido al desarrollo de normas y directrices sobre sistemas de calidad que complementan los

requisitos de productos pertinentes que se establecen en las especificaciones técnicas.

El sistema de administración de una organización está influenciado por los objetivos de la organización, por sus productos y por las prácticas específicas de

la organización; por lo tanto, los sistemas de calidad también varían de una organización a otra

Un propósito prioritario de la administración de la calidad es perfeccionar los sistemas y procesos de manera que se pueda lograr el mejoramiento continuo de la calidad, pero también se debe establecer un sistema de aseguramiento de la calidad el cual debe ser el resultado de una apropiada planeación, de una buena gestión administrativa, una excelente capacitación del talento humano y la constante evaluación al interior y exterior de la empresa.

Para cumplir con el objetivo de prestación de servicios la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A E.S.P. debe demostrar la capacidad para identificar, analizar, evaluar y controlar los procesos, en cuanto a su diseño, al igual que a la producción de un servicio conforme, también debe asegurar que todos los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad del servicio sean los más apropiados de manera que no se vea afectada la calidad de los servicios.

Actualmente la Empresa de telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A E.S.P. se encuentra en la creación e implementación del sistema de gestión de la calidad.

1 DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A E.S.P., sociedad por acciones de carácter mixto, regida por el derecho privado, operadora de telefonía pública básica conmutada local y de valor agregado en la ciudad de Popayán, departamento del Cauca, se encuentra en la creación e implementación del sistema de gestión de la calidad con enfoque basado en los procesos que se surten al interior de la empresa EMTEL S.A E.S.P. como herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir, evaluar el desempeño empresarial, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios. La creación e implementación del sistema de gestión de la calidad se desarrollará y pondrá en funcionamiento de acuerdo a los requerimientos de la ley 872 de 2003 que obliga a la empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios a su desarrollo y funcionamiento, y en su decreto reglamentario 4110 de 2004, por el cual se adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2004 la cual determina los requisitos mínimos para establecer, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad.

Razón por la cual se hace necesario en la creación e implementación del sistema de gestión de la calidad **identificar, analizar, levantar, priorizar y actualizar la información relacionada con los procesos y procedimientos de la empresa.**

De acuerdo a esto, la propuesta de trabajo a nivel de pasantía, está orientada hacia la elaboración del manual de procesos y procedimientos

de la empresa EMTEL S.A E.S.P. y la realización de una propuesta de mejoramiento en los procesos y procedimientos del área Técnica y de Planeación y Mercadeo.

2 JUSTIFICACIÓN

La aplicación de las normas técnicas de calidad en la gestión pública constituyen para la empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios, una vía de reducir costos y mejorar sus procesos de producción y prestación de servicios tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitividad en cualquier mercado. La persona que se dedique a normalizar debe ser conocedora de esta faena garantizando así la incorporación de un procedimiento que se adapte a la realidad del proceso, que sea útil y de fácil entendimiento. Cuando las compañías se hagan crecientemente interdependientes a través de las fronteras internacionales, habrá cada vez más presión para garantizar la calidad en los procesos. En tal entorno, la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A E.S.P. debe estar dispuesta a asumir el desafío de la calidad para el fortalecimiento de las operaciones.

En vista de esta globalización y del conocimiento de que un sistema de gestión de la calidad en funcionamiento crea la base para la toma de decisiones “basadas en el conocimiento” es necesario propiciar un ambiente organizacional dispuesto a la mejora continua, la gestión del talento humano como eje de cambio y generador de valor orientado hacia la productividad. Un óptimo entendimiento entre las partes interesadas y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de costos por fallas (costos ocultos) y las pérdidas por roces, propicia el camino esencial para el mejoramiento continuo.

La organización EMTEL S.A E.S.P. buscando el mejoramiento de su desempeño organizacional ha comenzado la creación e implementación de un sistema de gestión de la calidad fundamentándose en el enfoque basado en los procesos.

Para comenzar con la implantación del sistema de gestión de la calidad es necesario el análisis de los procesos y procedimientos de trabajo utilizando las respectivas herramientas con el fin de identificar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización con lo cual se forma el proceso general de la empresa.

Esta orientación hacia los procesos exige la participación de todo el personal involucrado en cada una de las respectivas áreas empresariales, teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización.

El manual de procesos y procedimientos ofrecerá ventajas más visibles al interior de la organización, pero estas también se observarán en el entorno ya que mejoran los servicios prestados en términos de: oportunidad, cortesía, calidad del servicio, atención, orientación, entre otros; además controla los procesos y trámites para asegurar que la entidad cumpla su Razón Social.

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A E.S.P. debe aprovechar todas las ventajas que ofrece un Manual de Procesos y Procedimientos para la implementación del sistema de gestión de la calidad. Pues, además de contar con los beneficios antes mencionados, le permite mantenerse con una ventaja competitiva, con relación a las empresas del medio, como lo es el tener una certificación de Calidad NTCGP 1000:2004, además el manual de procesos y procedimientos servirá de insumo para la elaboración del manual de administración y/o aseguramiento de la calidad.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el manual de procesos y procedimientos para la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A E.S.P. y propuesta de mejoramiento de los procesos y procedimientos de las áreas Técnica y de Planeación y mercadeo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar y priorizar los procesos.
- Actualizar los procedimientos.
- Evaluar los procesos y procedimientos.
- Realizar sugerencias y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos.

4 MARCO TEÓRICO Y MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En una organización existen muchas funciones que se deben desarrollar a cabo, dentro de estas se encuentra producción, gestión de la tecnología, planeación, mercadeo, administración de recursos humanos, facturación, mantenimiento, entrenamiento, diseño del producto y prestación de servicios. Debido a la complejidad de las organizaciones de telecomunicaciones, para los propósitos de administración de la calidad es importante destacar los procesos vitales, simplificarlos y priorizarlos. La organización necesita identificar, organizar, administrar, su red de procesos e interrelaciones. La organización crea, mejora, y proporciona calidad constante en sus ofertas a través de su red de procesos. Esta es una base conceptual fundamental de la norma técnica de calidad en la gestión pública 1000:2004. Los procesos e interacciones se deben someter a análisis y a mejoramiento continuo.

Los problemas tienden a surgir cuando una persona se encarga de varios procesos o de los procesos macro, para aclarar las interrelaciones, responsabilidades y autoridades, un proceso debe tener un dueño como la persona responsable, es así como los manuales de procesos y procedimientos constituyen una herramienta básica para alcanzar los objetivos generales de una entidad, porque en los manuales se plasma los procesos más adecuados para conseguir eficiencia y eficacia en el desempeño organizacional.

4.1.1 Los Procesos

4.1.1.1 Concepto de Proceso¹

Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales, y que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un destinatario, cliente interno o externo, optimizando los recursos de la organización.

Las dependencias tienen nombres muy definidos pero los procesos no. Es así como los procesos aparecen fragmentados, muchas veces invisibles por la estructura organizacional, se asignan responsabilidades a directivos y se rinden cuentas de un área o dependencia en particular, pero no se asigna la responsabilidad por el trabajo completo, esto es, por el proceso.

En cada trabajo realizado se utilizan materias primas o insumos, se desarrollan actividades que agregan valor y como consecuencia, se produce un resultado; es por ello, que no hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo.

No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea que se entregue un bien, un servicio o un producto; ni ese resultado no asociado a un cliente, usuario o ciudadano, que tiene una necesidad por satisfacer.

¹ Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004

Figura 4.1 Esquema de proceso



Fuente: Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004

4.1.1.2 Identificación de los procesos

Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma que la constituye y normas que le definen las funciones y competencias, las cuales encierran los objetivos, funciones, productos o servicios que debe proveer; adicionalmente es importante considerar la misión y la visión.

4.1.1.2.1 Relaciones y restricciones de los procesos

Se mencionan algunos elementos que permiten identificar los procesos, entre estos están:

- Generalmente incluyen actividades que se realizan en forma transversal dentro de la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la entidad. Esto implica que los movimientos en una organización funcionan como un sistema en el cual todos los puestos de trabajo se interrelacionan y realimentan.
- Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo propuesto para que tenga una razón de ser.
- Existe una unidad administrativa responsable ante la entidad por el desarrollo unificado de cada proceso.
- Se descomponen en actividades y contienen como mínimo dos.
- Entrega un resultado único, que puede desagregarse para

proporcionar diferentes insumos.

- Recibe como mínimo un insumo.
- Tiene como mínimo un área clave, entendida como aquella sin la cual el proceso no se cumple.
- Pueden ser mutuamente dependientes, ya que ninguno coexiste sin la ayuda o intervención de otro. Es decir, existe una interrelación entre procesos.
- Se interceptan unos con otros y se realimentan en forma permanente.
- Se agregan valor o se desgastan entre sí.
- Tienen cabeza o iniciación que pueden ser la terminación o cola de otros.
- Cruzan líneas fronterizas organizacionales, porque usualmente tienen que ver con más de una dependencia de manera directa o indirecta.

4.1.1.2.2 Relaciones y restricciones de las actividades

Las actividades, se derivan de los procesos y son las que indican como se desarrolla éste de manera secuencial para el logro de sus objetivos. Algunos elementos que las identifican son:

- Se constituyen como mínimo de un procedimiento.
- Surgen como mínimo de un proceso.
- Se ejecutan en forma secuencial.
- Pueden ser área clave de un proceso.
- Pertenecen a un solo proceso.
- Tienen un factor crítico de éxito, entendido como la identificación de aquellos aspectos que tienen mayor incidencia o impacto en la eficiencia y efectividad del proceso.
- Tienen un número de procedimientos igual al número de formas

en que sea posible ejecutarla.

4.1.1.2.3 Clasificación de los procesos

Una vez se han identificado los procesos, se continúa con su clasificación, la cual tiene como propósito determinar cuáles son los que efectivamente han de realizarse para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, y de este modo definir cuáles de éstos deben ser objeto de mejoramiento, simplificación o supresión, a efectos de estandarizarlos y documentarlos para el mejoramiento de la gestión.

Los procesos en la organización se clasifican en:

Críticos o Misionales: Son los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización. Son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

Los de apoyo u operativos: Son aquellos que tienen por objeto el prestar apoyo a los procesos misionales o tomar decisiones sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización. Entre otros están:

- Gerencia del Talento Humano: Selección, Bienestar Social y capacitación;
- Financieros: Contabilidad y Costos; Presupuesto; Tesorería.

- Servicios Administrativos: Adquisición de bienes y suministros; Almacén y Servicios Generales.
- De Planeación, Jurídico, de Control, de Comunicaciones, de Información.

Los Estratégicos: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, aseguramiento de la disponibilidad de recursos, provisión de comunicación y revisiones por la dirección.

Estos procesos están vinculados con las actividades gerenciales y de staff.

4.1.1.2.4 Selección de los procesos

Para evitar pérdidas de tiempo y esfuerzos al trabajar con procesos equivocados, la dirección debe hacer una selección de los procesos en relación a:

- Problemas y/o quejas del usuario
- Problemas o quejas del cliente interno
- Procesos de alto costos
- Existencias de nuevas tecnologías
- Procesos con tiempos prolongados

Dado el gran número de procesos que toda organización tiene, no es conveniente iniciar todos los procesos a la vez, sino con los procesos críticos y que tengan oportunidad de mejoramiento. Los criterios de selección son:

- Que sean importantes para el cliente
- Que puedan ser modificados

- Que sean importantes para la empresa
- Que permitan mejorar la eficiencia de los recursos disponibles

4.1.1.2.5 Responsables de los procesos

El responsable de los procesos debe tener capacidad para prever los cambios de la empresa y su impacto sobre los procesos.

Los criterios de selección para los responsables de los procesos son los siguientes:

- Responsabilidad: Debe existir una persona que sea responsable o dueña del proceso y lo asuma como propio. Esa persona debe contar con recursos de muy diverso orden como son: Recursos humanos, físicos y de conocimiento.
- Liderazgo: La persona responsable del proceso debe tener la capacidad de dirección grupal, y características como: Credibilidad, Capacidad de liderazgo, conciencia de la necesidad de cambio, Capacidad de correr riesgos, Capacidad de análisis y capacidad de responder a nuevos retos.
- Conocimientos: El responsable debe distinguirse por conocer el proceso, pues esto facilitará sus tareas. Además le permite comparar las actividades anteriores con las nuevas propuestas.

En cuanto a las funciones de los responsables de los procesos, se mencionan las siguientes:

- Determinar los objetivos que permitan mejorar la eficiencia y efectividad del proceso.
- Garantizar el cumplimiento de las metas.
- Definir los alcances del proceso
- Preparar las reuniones de trabajo

- Definir los subprocesos y sus responsables
- Identificar y ejecutar los cambios requeridos por la empresa y por el cliente
- Solucionar los problemas que surjan en el montaje de los procesos

4.1.1.2.6 Marco Legal de los procesos

A continuación se enuncian algunas de las normas que respaldan y regulan la utilización de los manuales de procesos y procedimientos dentro las entidades públicas para asegurar una mejor gestión administrativa.

La Constitución Política de 1991 en el artículo 209 establece con relación al mejoramiento de los procesos que se adelantan en las entidades públicas lo siguiente: “La Función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que ejercerá en los términos que señale la ley”.

Ley 87 del 29 de noviembre de 1993, por la cual se establece el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado. Contempla en el parágrafo del artículo 1: “El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá

en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección inducción y capacitación de personal”. Así mismo en el literal b). del artículo 4 establece como elementos para el sistema de control interno la: “ Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos”.

Directiva presidencial 02 de 05 de abril de 1994, contempla dentro los procesos administrativos la formalización y documentación de los procesos y procedimientos básicos imprescindibles desde el punto de vista de la eficiencia y los demás objetivos de control, identificando los procedimientos críticos para la entidad.

Ley 443 del 11 de junio de 1998, por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones, establece en el artículo 56 numeral 11 que el Departamento Administrativo de la Función Pública debe dentro de sus funciones: “Orientar e instruir a los diferentes organismos de la administración Pública de la Rama Ejecutiva del Poder Público en sus distintos niveles, sobre las directrices que deban observar en la gestión pública y en la organización administrativa”, es decir, es el ente encargado de asesorar a las entidades, entre otras cosas, en la elaboración de manuales que le permitan a las entidades cualificar la prestación del servicio.

Ley 489 del 29 de diciembre de 1998, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, establece que dentro de las políticas de desarrollo

administrativo deben ser tenidos en cuenta la racionalización de los trámites, métodos y procedimientos de trabajo, la simplificación de los procedimientos y la racionalización del trabajo.

Norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2004, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 6º de la Ley 872 de 2003, esta norma establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

Esta norma está dirigida a todas las entidades, y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 4.2 ilustra los vínculos entre los procesos. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca del cumplimiento de la entidad con respecto a sus requisitos. El modelo mostrado en la Figura 4.2 cubre

todos los requisitos de esta norma, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

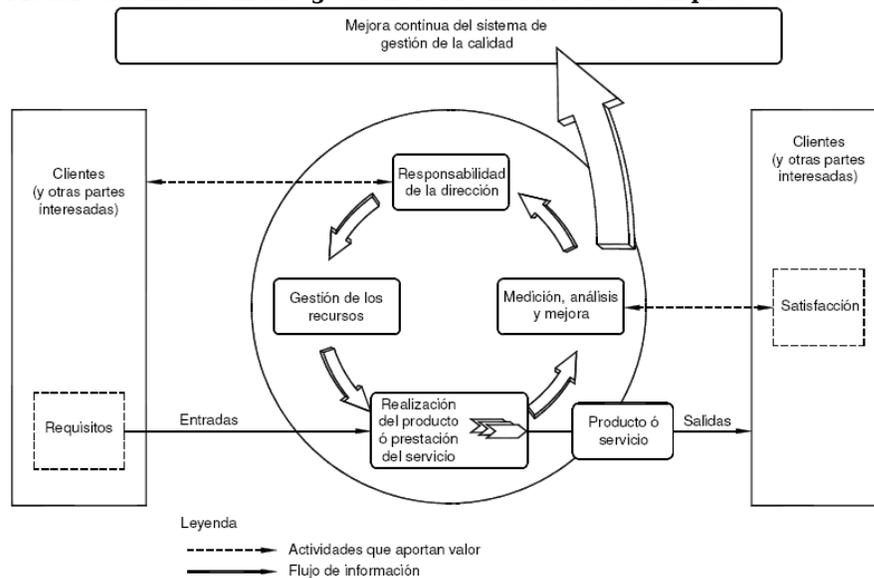
Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la entidad.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Figura 4.2 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza sobre la importancia de:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- la obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso, y
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Esta norma es de aplicación genérica y no es su propósito establecer uniformidad en la estructura y documentación del sistema de gestión de la calidad de las entidades, puesto que reconoce que éstas están influenciadas por diferentes marcos legales, objetivos, estructuras, tamaños, necesidades, procesos y productos y/o servicios que suministran.

4.1.1.3 Componentes de los procesos

Todo proceso debe ser abordado integralmente mediante el análisis de sus diferentes componentes, no se trata solamente de reducir los trámites, de mejorar los formatos o de disminuir los costos. Si bien estos objetivos son importantes, no se pueden observar de forma aislada, sino dentro de un contexto mucho más amplio que permita la satisfacción del cliente interno y externo, mejorando así la organización y el desarrollo de la empresa. En los siguientes numerales se describen los diversos componentes de un proceso.

4.1.1.3.1 La Misión

Constituye la razón de ser o propósito para el cual fue creada la organización que permite distinguirla de las demás en cuanto a sus

objetivos, operaciones, clientes o usuarios, tecnología, productos o servicios, talento humano, valores, políticas fundamentales y su responsabilidad frente a la sociedad.

La misión va más allá de los objetivos que la ley le otorga a cada entidad, por lo tanto su análisis permitirá buscar y encontrar la razón fundamental de la existencia de la organización.

4.1.1.3.2 La Visión

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro, a través de la proyección de la entidad o de su máxima aspiración.

Se caracteriza por ser un proceso consensual y creativo que se traduce en una imagen prefigurada que provee el marco de referencia de lo que se quiere de la organización y de sus funcionarios.

4.1.1.3.3 Identificación de los productos y servicios

Esta actividad consiste en la concreción de las líneas de productos o servicios, sus características y pertinencia en relación con el objetivo y funciones generales otorgadas a la entidad, al igual que al examen de los siguientes aspectos:

- Productos o servicios ofrecidos y sus características.
- La metodología para establecer la calidad y evaluar la oportunidad del producto o servicio.
- Comportamiento de la demanda de los productos o servicios.

- Las quejas, reclamos y sugerencias respecto a la prestación de los servicios y a la generación y elaboración de sus productos.
- Formas y medios de divulgación e información de los productos o servicios.
- Oportunidad de respuesta, formalidades, procedimientos, requisitos, normas técnicas y prácticas comerciales para acceder a los productos servicios y trámites para obtenerlos.
- Nivel de investigación, desarrollo y avance tecnológico de los productos o servicios e innovaciones y transformaciones alcanzadas.

4.1.1.3.4 Identificación de los clientes o usuarios

Los clientes o usuarios son las personas, unidades organizacionales, instituciones o empresas que demandan un producto o servicio con calidad y en forma oportuna, para satisfacer sus necesidades.

En relación con los clientes o usuarios, es necesario tener en cuenta:

- Quiénes son los clientes o usuarios actuales y potenciales y sus respectivas características.
- Establecer el grado de satisfacción actual de los clientes o usuarios.
- Los sistemas para clasificar los clientes o usuarios.
- Su cobertura, ubicación, necesidades y expectativas.
- Los métodos utilizados para medir su satisfacción, periodicidad y qué se está haciendo para lograrla.
- La diferencia de las expectativas con los productos ofrecidos.
- La frecuencia de obtención de información sobre los clientes o usuarios y utilidad de dicha información.

- Factores que afectan la calidad de los productos y la prestación de los servicios.
- Si los productos o servicios se proporcionan impulsados por la demanda de los clientes.
- Si el trabajo se realiza en función de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.
- Existencia de un sistema de información organizado o base de datos de los clientes.
- La efectividad de la oficina y del servicio al cliente.

4.1.1.3.5 Identificación y análisis de las metas de la organización

Analizar, priorizar y determinar en términos de resultados, las metas cualitativas y/o cuantitativas de la organización, respecto a cada uno de los productos o servicios definidos con anterioridad. Para este análisis servirán de base los lineamientos generales del Plan Nacional de Desarrollo, los planes de acción, los planes indicativos, los planes de Desarrollo Administrativo y las necesidades y expectativas que se hayan definido en dichos planes.

4.1.1.4 Los manuales de procesos

Representa la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas. En este documento se consolida de forma precisa y adecuada la información relacionada con la actividad de la empresa que debe ser divulgada para conocimiento y utilización de los miembros de la misma. Estos manuales deben ser aprobados por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como

corresponda, evitando así, inconvenientes generados por la resistencia al cambio.

La realización de un manual de procesos incluye varias etapas:

1. Planeación y organización: Sin lugar a dudas el punto neurálgico para iniciar la elaboración de los procesos y procedimientos en la empresa es el de planear y organizar el trabajo de forma adecuada. Los dos aspectos esenciales son: la planeación que nos permite vislumbrar el horizonte, y la organización que provee el esquema para poner en funcionamiento el trabajo del diseño.
2. Levantamiento y documentación de los procesos: consiste en la recopilación de la información relacionada con los procesos de la organización, la principal fuente de información sobre el trabajo son las personas que lo ejecutan diariamente así como los clientes de la empresa.
3. Análisis de los procesos: Consiste en el conocimiento detallado de cada aspecto del mismo para introducirle mejoras. Aquí se debe estudiar si la forma como se están desarrollando los procesos es la más adecuada para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Mejoramiento de los procesos: En esta etapa se deben realizar cambios que permitan optimizar cada uno de los procesos de la empresa, estos cambios necesitan de un seguimiento riguroso porque se puede retornar con facilidad a los procesos tradicionales o aplazar la ejecución de los nuevos.

4.1.1.4.1 Objetivos del manual de procesos

- Comunicar la política de la calidad, los procesos, los procedimientos y los requisitos de la organización.

- Busca ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en los procesos de la empresa.
- Regular y estandarizar las actividades de la empresa.
- Suministrar las bases documentales para las auditorias.

4.1.1.4.2 Aplicación de los manuales

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:

- El establecimiento de objetivos.
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

Los factores en los que influye el manual son de máxima importancia en

la organización, y son fundamentales para la correcta gestión de la empresa.

4.1.2 Los Procedimientos

4.1.2.1 Concepto de Procedimiento²

Conjunto o secuencia de pasos, estrechamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por el responsable o funcionario público, y dirigidos a precisar la forma de *hacer algo*, incluyendo el *qué, cómo* y a *quién* corresponde el desarrollo de la tarea.

Un procedimiento es la manera específica de efectuar una actividad, unas acciones o trabajos concretos que componen un proceso y la secuencia que debemos seguir en la ejecución. De ahí el instrumento del manual como un documento guía que describe los pasos consecutivos de inicio y desarrollo del proceso productivo, con todos los elementos técnicos a emplear bajo la óptica interna de la empresa.

4.1.2.1.1 Identificación de los procedimientos

Partiendo del concepto sistémico de proceso, donde del proceso se derivan las actividades, éstas se rigen por los procedimientos y estos últimos orientan las tareas, resulta sencillo una vez aplicada la metodología propuesta en esta guía para la identificación de procesos, proceder a definir que procedimientos serán necesarios para cumplir con el objetivo formulado al proceso. Este esquema se ve reflejado en la Figura 4.3, donde se desagrega el proceso en sus componentes.

² NAVAS, Jaime. Mejoras de métodos de trabajo, Métodos, tiempos y diagramas. Ed. Distresa. 1982. Zaragoza.

En toda organización existen una infinidad de procedimientos que por no estar asociados directamente a un proceso, generan duplicidades, cuellos de botella, aumento de costos, mala gestión, etc. Es por ello que el ejercicio fundamental será el identificar con la mayor precisión los procedimientos que realmente soportan y permiten cumplir con éxito el proceso.

Figura 4.3 Concepto sistémico de proceso



Fuente: Jaime Navas. Mejoras de Métodos de trabajo

4.1.2.1.2 Relaciones y restricciones de los procedimientos

- Son invocados mínimo por una actividad.
- Lo conforman como mínimo dos tareas.
- No pueden iniciarse sin previos requisitos.
- Generan productos intermedios que se constituyen en requisitos o insumos de otros procedimientos.

4.1.2.1.3 Descripción de los procedimientos

Se caracteriza esta actividad por la recolección de la información correspondiente a lo que cada persona realiza para el desarrollo o cumplimiento de su tarea diaria, teniendo en cuenta que cada tarea forma parte de un procedimiento y por ende de un proceso.

Esta información se puede obtener de diversas fuentes como son: la alta dirección, todas y cada una de las áreas o dependencias en sus labores diarias, reuniones al interior de la organización y las personas ajenas a la organización en asesorías prestadas para el mejoramiento interno.

Para obtener los datos de las diversas fuentes se utilizan diferentes mecanismos como son las entrevistas a los funcionarios sobre el trabajo del día a día, las encuestas, la observación directa, la recopilación y revisión de estudios anteriores, entre otros.

Para poder capturar estos datos es preciso recurrir a medios como formatos y equipos electrónicos que faciliten su procesamiento, así como su actualización. Para ello se han diseñado formatos que ayudan en esta labor, logrando estandarizar la toma de datos y el procesamiento de la información en las entidades de la administración pública.

El formato de la figura 4.4, describe las tareas que se deben adelantar para cumplir con el procedimiento y referencia de que actividad del proceso se trata, todo ello dentro del concepto sistémico que se ha mencionado anteriormente. Igualmente determina el área responsable, el cargo que responde por la tarea y el punto de control.

Figura 4.4 Ejemplo modelo de procedimiento

	Actividad N³	Código:
--	--------------------------------	---------

LOGOTIPO Y NOMBRE DE LA ENTIDAD	(Incluir el nombre de la actividad)		Versión:	
	Nombre del procedimiento		Vigente a partir de:	
			dd/mm/aa	
Página 1 de n				
No .	Descripción de la Tarea	Área responsable	Cargo Responsable	Punto de control
1				
2				
n				
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:
Cargo:		Cargo:		Cargo:
Fecha:		Fecha:		Fecha:
Firma:		Firma:		Firma:

Fuente: Departamento de la función pública

Es importante destacar que los puntos de control que se identifiquen en cada proceso o procedimiento requieren de la formulación de **indicadores** que permitan medir el cumplimiento o no de la actividad o tarea, según corresponda.

4.1.2.1.4 El diagrama de flujo

La representación gráfica de un proceso y un procedimiento, se convierte en un instrumento muy importante que direcciona su ejecución ordenadamente; permite visualizar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los elementos que lo integran

³ El nombre de la actividad es la que corresponde a la numeración que se estableció consecutivamente en el formato del proceso.

como las actividades, las tareas, los documentos, las unidades administrativas y los cargos que intervienen en él.

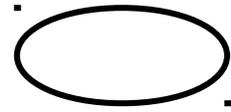
Por esta razón, se aconseja realizar los diagramas de flujo de manera estructurada; esto es, que la secuencia de las actividades del proceso, o las tareas del procedimiento, contemplen inicialmente la situación normal desde el inicio hasta el fin. Las excepciones a las actividades o tareas incluidas en una decisión, se desarrollan a través de conectores.

El diagrama de flujo es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos y procedimientos, algunas de sus ventajas son:

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, que a su vez repercute en la eliminación de trámites innecesarios.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo
- Facilita la ejecución del trabajo
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo

Los símbolos para el diseño de procesos y procedimientos a través de diagramas de flujo son los siguientes:

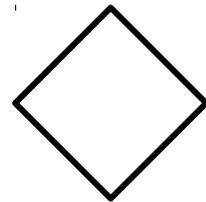
TERMINAL: Indica la iniciación y terminación del proceso o procedimiento; ejemplo, busca información o archiva documento.



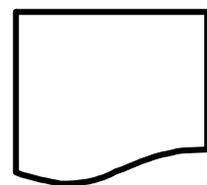
OPERACIÓN: Describe la actividad o tarea que debe desarrollarse; Ejemplo, transcribir el documento, revisar texto, pasar un comprobante de un sitio a otro.



DECISION O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos, dependiendo de una condición dada: Ejemplo, está correctamente diligenciado?, los documentos están completos?. La tendencia es suprimir cada vez más este símbolo dentro del proceso, considerando que éste se diseña de manera positiva.



DOCUMENTO: Representa cualquier tipo de documento que se requiera para el proceso o procedimiento y aporta información para que éste se pueda desarrollar, v. gr., una cuenta de cobro, la cédula de ciudadanía, una orden de compra, etc.



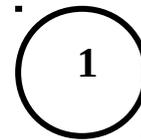
El nombre del documento debe aparecer en el símbolo. Nota: el documento solo se indica

cuando aparece por primera vez en el procedimiento para no recargar innecesariamente el flujograma.

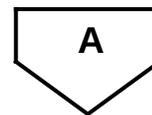
CONECTOR: Es un símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Nota: Normalmente se indica la continuidad de un paso con otro a través de letras o números insertos en el símbolo

El conector puede asumir dos formas:

De rutina: Representa una conexión o enlace de un paso del proceso o procedimiento con otro dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto un número.



De página: Representa una conexión o enlace en un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continúa el flujograma. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula.



SENTIDO DE CIRCULACIÓN DEL FLUJO DE TRABAJO: Conecta los símbolos; señala el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos; define de esta manera la secuencia del proceso.



4.1.2.1.5 Análisis de los procedimientos

A partir de la información recolectada se realiza el análisis de los procedimientos, considerando las tareas que tienen valor agregado y las que son innecesarias para formalizar el procedimiento.

Adicionalmente, se profundiza en algunos aspectos de los ya mencionados arriba y en otros que hacen parte de un factor, considerados relevantes para el análisis.

A continuación se describen estos aspectos.

4.1.2.1.5.1 Aspectos tecnológicos

Si bien los avances alcanzados en el ámbito mundial en el desarrollo de nuevas tecnologías han propiciado el incremento de la productividad de las empresas y entidades, el sector público no puede ser ajeno a este fenómeno, siendo relevante analizar al interior de las organizaciones la tecnología implementada en cada procedimiento para el logro de una mayor eficiencia y eficacia, considerando aspectos como:

Uso de software

Analizar el software que se utiliza para el desarrollo de los procedimientos, determinando si es funcional, si su uso es complejo; si se presentan demoras en los informes o resultados; si carece de actualización, si permite el uso y consulta a un gran número de usuarios. Analizar también que los aplicativos estén soportados sobre bases de datos relacionales, es decir, hay relación entre los objetos (tablas) que los conforman y sí las características de las plataformas son homogéneas tanto para el software como para el hardware.

Uso de equipos

Revisar la calidad, capacidad y rapidez de los equipos utilizados en el desarrollo de los procesos y procedimientos tales como: computadores, fotocopiadoras, fax, equipos de oficina en general y demás que se requieran para el cumplimiento de las actividades y tareas.

4.1.2.1.5.2 Medios de comunicación

Analizar los medios de comunicación usualmente utilizados por la organización en el desarrollo de sus procedimientos para responder a las demandas de bienes y servicios de los ciudadanos, de las entidades y de los usuarios; verificando la oportunidad y eficacia de los mismos.

4.1.2.1.5.3 Formas y Formatos

Para cumplir con las tareas de un procedimiento en la mayoría de los casos se requiere el diligenciamiento de formas, formatos, fichas o formularios, ya sean en medio impreso o magnético; por lo que es importante llevar a cabo su revisión, analizar sus diseños, definir la calidad y cantidad de información que deben contener, así como la pertinencia de aplicarlos.

4.1.2.1.5.4 Talento humano

Toda la organización esta basada en el factor humano y en este aspecto es preciso evaluar:

- El número de cargos de la planta de personal que participa en cada uno de los procesos y procedimientos.
- El ajuste de los perfiles de los empleos a los requeridos para el

buen desempeño de cada una de las actividades y tareas, que se derivan de los procesos y procedimientos.

- El grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de los funcionarios que adelantan los procesos y procedimientos.
- Las políticas internas de remuneración, estímulos e incentivos, reclasificación de empleos, el sistema de sanciones, los índices de rotación, ausentismo y de permisos, las características y utilidad del sistema de evaluación del desempeño.

El clima interno o ambiente que existe en la organización, la opinión de los empleados sobre las condiciones laborales y características de la institución, las fuentes de conflicto e insatisfacción del personal, los índices de productividad laboral y de resultados.

4.1.2.1.5 Análisis de costos

A partir de la premisa que todo producto o servicio es el resultado de un proceso, en el cual se consumen recursos y que éstos pueden ser cuantificados en dinero, surge la posibilidad de analizar los procesos de una entidad teniendo como base los costos que éstos generan en cada una de sus actividades.

Existen metodologías desde el punto de vista de la microeconomía, la contabilidad de costos y nuevas tecnologías que permiten identificar los costos generados por un proceso y su asignación a los mismos, un ejemplo de estas teorías es el Sistema de Costos por Actividades (Activity Based Costing). Sistema de costos ABC. Esta metodología al igual que cualquier otra que se utilice en la organización, debe brindar la oportunidad de conocer la distribución de los costos y su influencia en el producto o servicio final.

El objetivo del análisis de costos debe estar orientado a la maximización de los recursos físicos, económicos, materiales, humanos, y tecnológicos y a mejorar la prestación del servicio a los usuarios bajo principios de economía, eficiencia, eficacia, igualdad y oportunidad, principios que en el caso de Colombia, se encuentran contemplados en el artículo 209 de la Constitución Política de 1991.

La gerencia tradicionalmente analiza los resultados de la contabilidad financiera o gerencial y toma decisiones sobre la reducción de costos, en muchos casos, basándose en el análisis de los rubros de costos y gastos del estado de pérdidas y ganancias de la compañía.

Se trata de reducir aquellos rubros más representativos agrupados en forma genérica, sin tomar en consideración cómo afectan el desempeño de las actividades críticas para lograr los objetivos de la empresa. Este enfoque pone énfasis en controlar los insumos, sin prestarle atención a las actividades que están consumiendo estos recursos.

Por el contrario, el método de identificación y análisis de costos ABC proporciona a la gerencia información sobre el costo de las actividades, lo cual permite saber cuánto cuesta el desempeño o ejecutoria de cada actividad, así como detectar las causas de mayor incidencia en el costo de cada una de las actividades.

4.1.2.2 Elaboración y administración del manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos están orientados a recoger sistemáticamente los procedimientos que faciliten al personal de la organización el cumplimiento de las actividades y la forma como deben ser desarrolladas. Es por ello que deben ofrecer una descripción actualizada, clara y concisa de las actividades contenidas en cada proceso y de las tareas que incluyen cada procedimiento. Siempre habrá mejores formas de realizar los procesos y de establecer los procedimientos, por lo que un manual no estará terminado plenamente, sino que deberá ser motivo de actualización permanente.

Antes de editar el manual es conveniente que las personas que conforman el equipo responsable de la elaboración del documento, lo sometan a una revisión final para asegurar claridad y precisión; así como hacerlo conocer por todas las personas que hacen parte del proceso o a quienes cobija el procedimiento para hacerlas partícipes del mismo, logrando detectar fallas en la recolección de la información.

La publicación del manual debe ser aprobada mediante acto administrativo por la alta dirección y con el concurso de los directivos, quienes serán los directamente responsables de la implementación. Esta aprobación debe ser dada a conocer a todo el personal que hace parte de la entidad para que haya un mayor compromiso institucional.

Cada proceso y procedimiento documentado debe conservar la misma estructura y formato para facilitar a los usuarios la interpretación y así mejorar el desarrollo y la aplicación de los mismos.

La elaboración de los manuales debe hacerse en forma tal que permita el intercambio de hojas en el futuro inmediato, en razón a modificaciones, ajustes y adiciones que sea necesario realizar. Para el

caso de manuales elaborados en forma sistematizada, deberán preverse los mecanismos de auditoria y control a la información para llevar a cabo la actualización e intercambio de la información.

4.1.2.2.1 Estructura

A continuación se relaciona la presentación de los manuales de procedimientos, como estructura general que recoge los aspectos más relevantes que debe contener cada uno:

Portada

La portada o carátula contiene: 1) El nombre de la Entidad; 2) Manual de Procedimientos (sí es de toda la entidad, sino, indicar el área o áreas a las que va orientado el manual); 3) Ciudad y fecha de realización del manual.

Alcance y campo de aplicación

Definir claramente la organización para la cual el manual se aplica, identificar a quienes esta dirigido el manual especificando el área o áreas que tienen relación con el mismo.

Tabla de contenido

Debe presentar los títulos de las secciones incluidas y la ubicación de las mismas, siendo claras en cuanto a la numeración, codificación de las secciones, figuras, diagramas, tablas, etc.

Formalización interna

Texto del acto administrativo interno que adopta o modifica el manual.

Actualización

Parte del manual que permite al jefe de la dependencia respectiva realizar las actualizaciones a que haya lugar, previo registro de éstas en el “**formato control de actualizaciones**”. El registro se llevará de manera cronológica, incorporando al manual las hojas con los cambios generados y extrayendo aquellas que han perdido vigencia; sin olvidar las modificaciones a los diagramas de flujo o flujogramas a que corresponda el proceso o procedimiento.

Páginas introductorias

Deben suministrar información general acerca de la organización, el nombre y sitio de localización, indicar aquellos aspectos que se consideran de interés para quienes serán los usuarios del manual. A través de este espacio la alta dirección debe motivar la consulta del manual de los servidores públicos de la entidad.

Misión y visión

Incluir la misión y visión de la organización como parámetro orientador para cada una de las actividades que se deben realizar dentro de la organización.

Objetivos

Estos contendrán una descripción de los objetivos de la entidad, presentando el compromiso de la misma con respecto a los servicios que se prestan y a la calidad de los mismos.

Descripción de la organización

Es conveniente presentar la estructura de la organización en su nivel superior, incluyendo un organigrama que indique la responsabilidad, la autoridad y la estructura de interrelación.

Marco legal

Se considerarán los aspectos de orden legal que tienen que ver directamente con el manual, tales como: La Constitución Política, Códigos, Leyes, Decretos, Resoluciones y demás que se consideren esenciales para su aplicación.

Manejo y conservación del manual

Dar orientaciones específicas sobre la forma en que se debe manipular el manual, conservar y emplear. Esto es, como deberá actualizarse, como se llevarán a cabo las modificaciones, las responsabilidades de las oficinas que tienen que ver con el uso del mismo, los medios de conservación.

Simbología utilizada

Presentar y describir los símbolos que se utilizan en la elaboración de los diagramas de flujo o flujogramas de los procesos y procedimientos y que hacen parte del manual.

Relación de procesos y procedimientos

Realizar una descripción general de la forma en que están clasificados los procesos y los procedimientos dentro del manual.

Glosario

Incluirá el significado de las abreviaturas, siglas, códigos y términos especiales utilizados en los procesos y procedimientos.

Relación de formas y formatos

Incluirá todas las formas y formatos que intervienen en los procesos o

procedimientos, con las instrucciones de diligenciamiento de cada uno en la parte posterior del mismo. Importante establecer un sistema de codificación que permita identificarlos y clasificarlos.

Anexos

Contendrá esta sección elementos adicionales que permitan una mejor comprensión del manual, a través de ejemplos específicos, formatos, fórmulas, gráficos, etc.

4.2 MARCO REFERENCIAL

4.1.3 Aspectos generales de la empresa

4.2.1.1 Historia

En el año de 1950 cuando en Popayán la población no superaba los 100.000 habitantes, el gobierno municipal de la época promovió mediante un proyecto telefónico que arrancó con 1000 líneas instaladas, posteriormente en el año de 1980 la cobertura del mercado llega a 4000 líneas con lo cual se permitió que el municipio descentralizara el servicio y posteriormente, mediante acuerdo 017 de 1984 surge la creación de la Empresa Municipal de Teléfonos de Popayán Emtel, con la activa participación de las Empresas Públicas de Medellín, Empresas Municipales de Cali, Ericsson y el Ministerio de comunicaciones.

En 1987 arranca la construcción de la red primaria y secundaria de la central de santa clara, desde el Río molino hasta la urbanización la Aldea con el propósito de instalar 5000 nuevas líneas.

En 1989 se instalan 1000 nuevas líneas con tecnología digital en la central de santa clara. El proyecto de telefonía rural cuyo cubrimiento y servicio social para las diferentes veredas del municipio lo hacen trascendental, toma fuerza cuando se adquiere el equipo, las antenas periféricas y se construyen las redes físicas.

En 1991 se construye el edificio para instalar los equipos en el barrio La Esmeralda con el propósito de ampliar la cobertura hacia los barrios del occidente y se concluyen los diseños para implementar la cuarta ampliación de la red telefónica.

La empresa Emtel en el año de 1992 cambia de razón social se transforma en una empresa de telecomunicaciones y 6 años mas tarde de conformidad con la ley 142 de 1994 del régimen de servicios públicos domiciliarios se transforma en una empresa de servicios públicos regida por el derecho privado denominándose hasta el actual momento Empresa de telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P. con cubrimiento regional y abriendo la posibilidad de competir en otros servicios de telecomunicaciones como televisión y servicios de valor agregado.

Mediante resolución 002660 del 4 de octubre de 1999 el ministerio de comunicaciones le otorga a EMTEL S.A. E.S.P. la licencia de concesión para prestar servicios de valor agregado y telemáticos con cobertura nacional y en conexión con el exterior que abre las puertas con el entorno para prestar los nuevos servicios de valor agregado como Internet y banda ancha.

Posteriormente el 15 de mayo de 2002 el Ministerio de Comunicaciones otorga la licencia para usar el espectro electromagnético, en la prestación el servicio de Telefonía Pública Básica Conmutada Local Extendida en los municipios de Timbío, Cajibío y Piendamó, buscando así posicionamiento regional.

Actualmente La empresa EMTEL S.A. E.S.P. posee dos centrales telefónicas digitales y cuatro concentradores remotos, con una capacidad instalada de 40000 líneas, la capacidad utilizada hasta el momento es de aproximadamente 37349 y 33933 en funcionamiento, en el sector urbano y veredal de la municipalidad. Alcance y penetración que el permiten tener una posición privilegiada del 54.83% de participación en le mercado local de las telecomunicaciones y con una densidad telefónica de 15.81 teléfonos por cada 100 teléfonos; es por ello que la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios la ha calificado entre las diez primeras empresas telefónicas del país.

4.2.1.2 Misión

EMTEL S.A. E.S.P. ofrece soluciones integrales en telecomunicaciones y tecnologías de la información con los mas altos estándares de calidad del servicio, utilizando tecnologías adecuadas y permanente desarrollo del talento humano, para satisfacer a sus clientes, lograr competitividad, generar rentabilidad y bienestar a la comunidad.

4.2.1.3 Visión

EMTEL S.A. E.S.P. será líder regional en la entrega de soluciones integrales en telecomunicaciones, buscando la excelencia en el servicio al cliente y consolidándose como una empresa altamente competitiva.

4.2.1.4 Protocolo ético

Con respecto a los valores fue acordado respetar la **Resolución N° 000005 del 13 de febrero de 2006** “...por la cual la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. adopta y reglamenta el protocolo ético, acorde a la norma MECI 1000:2005. Posteriormente un equipo de trabajo construyó la significación de los mismos a la luz de la cultura de EMTEL S.A. de los cuales se sintetizaron los siguientes valores fundamentales:

- El respeto hacia los demás: Los trabajadores de Emtel S.A E.S.P, son tolerantes, respetan y aceptan las actitudes y comportamientos individuales y sociales, entendiendo la razón de las diferencias.
- Máxima importancia al cliente: Los trabajadores de Emtel S.A. E.S.P, se esfuerzan constantemente por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos y para ello:
 - ♦ Tienen claramente definido su espíritu de servicio a la empresa y a las personas con alto sentido de solidaridad y compañerismo.
 - ♦ Están dispuestos a realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
 - ♦ Mejoran el servicio mediante el dialogo con los clientes y la generación de estrategias.
 - ♦ Actúan en función de servicios de óptima calidad.
- Trabajo en equipo: En EMTEL S.A. E.S.P., se hace el desplazamiento del trabajo individual al trabajo en equipo, sus

miembros cooperan con los demás, comparten información, enfrentan las diferencias y subliman los intereses personales para el bien del grupo.

Características del trabajo:

- ♦ Hace corresponder a los trabajadores con las funciones adecuadas.
 - ♦ Compromete con un propósito común.
 - ♦ Establece metas concretas.
 - ♦ Estructura que brinda orientación y dirección.
 - ♦ Elevada confianza mutua entre sus miembros.
 - ♦ Decisiones consensuadas.
- El valor de la palabra: Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P. recuperan el significado obligatorio de cumplir a cabalidad todo aquello a lo que se comprometen sin ostentar evidencia de lo pactado, devolviendo la confianza de saber que si existe coherencia entre lo pensado lo dicho y lo actuado por cada uno de ellos brindando transparencia en todo su actuar para así; brindarle a todos los clientes sean internos o externos el servicio con total calidad.
 - La puntualidad: Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P. se caracterizan por ser los mas ilustres guardas del enorme valor que tiene el tiempo considerando que es uno de los tesoros invaluable de la humanidad, respetando, adoptando y exigiendo; los periodos, plazos y horarios establecidos al interior y exterior de la empresa.

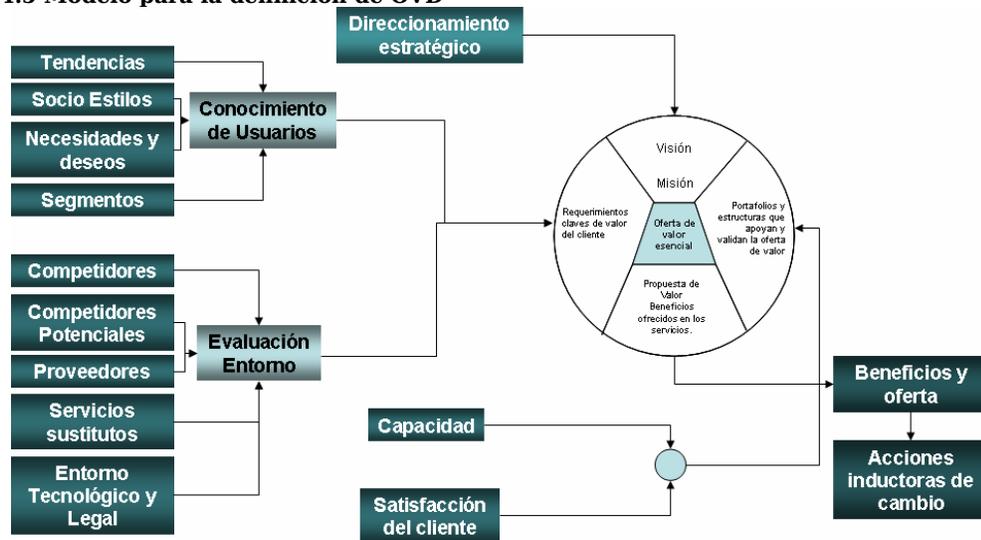
4.2.1.5 Oferta de valor diferenciado

La oferta de valor es una propuesta claramente diferenciada y

apreciada por los clientes porque satisface una o varias de sus necesidades. Por esta razón los clientes estarían dispuestos a pagar un valor rentable para la empresa y a su vez menor que el bienestar que representa el bien adquirido.

La propuesta de valor está basada en un estudio exhaustivo de los deseos, necesidades y requisitos del cliente, así como de las capacidades de la organización para satisfacerlos. En la ilustración se presenta la secuencia y elementos para la construcción de la oferta de valor diferenciada (OVD).

Figura 4.5 Modelo para la definición de OVD



Fuente: Centro de Investigación de Telecomunicaciones CINTEL

La importancia de definir la Oferta de Valor Diferenciada se puede resumir en los siguientes puntos:

- Proporciona rumbo y propósitos a las actividades de la organización.
- Concentra el trabajo directamente en el cliente y/o usuario.
- Identifica los procesos centrales críticos de la organización y el propósito que pretende cumplir.
- Influye en el diseño de todos los elementos del desempeño organizacional, como la estructura, las competencias y los sistemas.

La aplicación de este modelo en el ejercicio de planeación estratégica obtuvo como resultado las Ofertas de Valor Diferenciadas para cada servicio presentada en la figura 4.6:

Figura 4.6 Resultado Oferta Valor Diferenciado

Línea de negocio	Oferta de Valor Diferenciada
Internet	Ofrecemos a nuestros clientes conexión permanente de alta velocidad con paquetes de servicios y esquemas tarifarios personalizados.
Datos y red multiservicios	Ofrecemos a nuestros clientes locales y nacionales los más altos estándares de confiabilidad y disponibilidad de la conexión con soporte 7 * 24.
Televisión	Llevamos a los hogares de nuestros clientes entretenimiento e información de la más alta calidad y variedad.
Telefonía básica	Asesoramos, diseñamos y construimos sus redes de acceso internas bajo el concepto de integración de servicios y ofrecemos una atención preferente al cliente.

Fuente: Plan Estratégico EMTEL S.A. E.S.P.

4.2.1.6 Enfoque organizacional

Tabla 4.1 Enfoque organizacional EMTEL S.A. E.S.P.

Denominación/Razon social	Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A E.S.P.
Sigla	EMTEL S.A E.S.P.
Telefonos	8243333-8244100
Fax	8242805
Domicilio principal	Popayán-Cauca
Dirección	CAM V ETAPA
Representante legal	Ing. Juan Carlos Bolaños Daza ⁴

Fuente: Gerente del Proyecto de Calidad EMTEL S.A. E.S.P

4.2.1.7 Escritura de constitución

La Empresa de telecomunicaciones de Popayán S.A E.S.P. se constituyo mediante escritura pública N. 1757 del 20 de octubre de 1988, otorgada por la notaría Tercera de Popayán.

4.2.1.8 Objeto social

Prestación el servicio público domiciliario de telecomunicaciones. Telefonía Pública Básica Conmutada y en general de todas las actividades complementarias del servicio de telecomunicaciones.

4.2.1.9 Tipo de sociedad

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán, S.A. EMTEL E.S.P, sociedad por acciones de carácter mixto, de nacionalidad colombiana, regida por el derecho privado, operadora de Telefonía Pública Básica Conmutada Local y de Valor Agregado en la ciudad de Popayán.

⁴ Durante el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad se nombró un nuevo gerente Dr. Guillermo Alberto Yalanda Cabrera

4.2.1.10 Composición accionaria

Tabla 4.2 Composición accionaria EMTEL S.A. E.S.P.

Socio	Porcentaje en acciones
Municipio de Popayán	99.982
Fondo de empleados EMTEL S.A	0.005
Fondo de empleados Acueducto	0.005
Empresa Acueducto de Popayán	0.005
Campo José Manuel	0.002

Fuente: Gerente del Proyecto de Calidad EMTEL S.A. E.S.P.

4.2.1.11 Capital social

Tabla 4.3 Capital social EMTEL S.A. E.S.P.

Capital	N. Acciones	Valor accion \$	Total millon
Autorizado	3.000.000	10.000	30.000.000
Suscrito y Pagado	2.056.237	10.000	20.562,237

Fuente: Gerente del Proyecto de Calidad EMTEL S.A. E.S.P.

4.2.1.12 Órganos de dirección

- La Asamblea General de Accionistas.
- La Junta Directiva.
- La Gerencia General.

4.2.1.13 Estructura organizacional

Tabla 4.4 Distribución del personal EMTEL S.A. E.S.P.

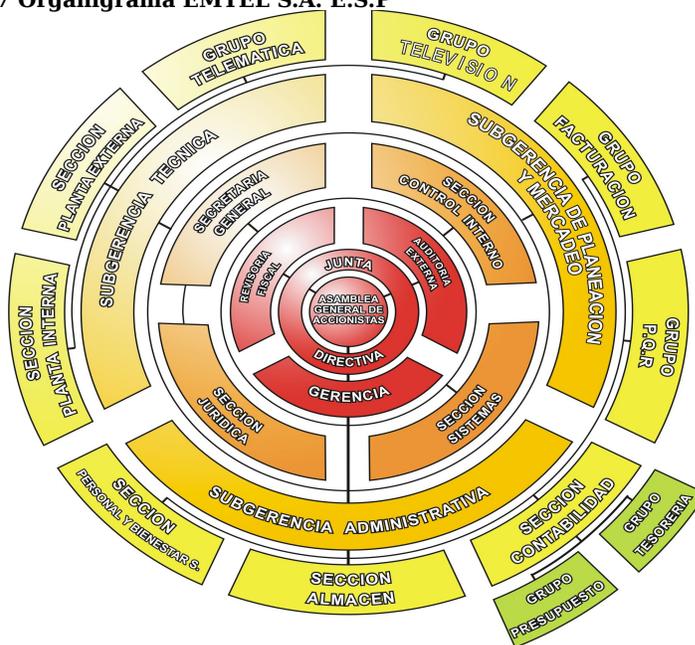
Personal	Cantida d	Porcentaje (%)
Planta Operativo	55	54
Planta Administrativa	47	46
Subtotal	102	
Externos Operativos	11	22
Externos	40	78

Administrativos		
Subtotal	51	
Personal Operativo	66	43
Personal Administrativo	87	57
Total	153	

Fuente: Jefe de Personal EMTEL S.A. E.S.P.

4.2.1.14 Organigrama

Figura 4.7 Organigrama EMTEL S.A. E.S.P

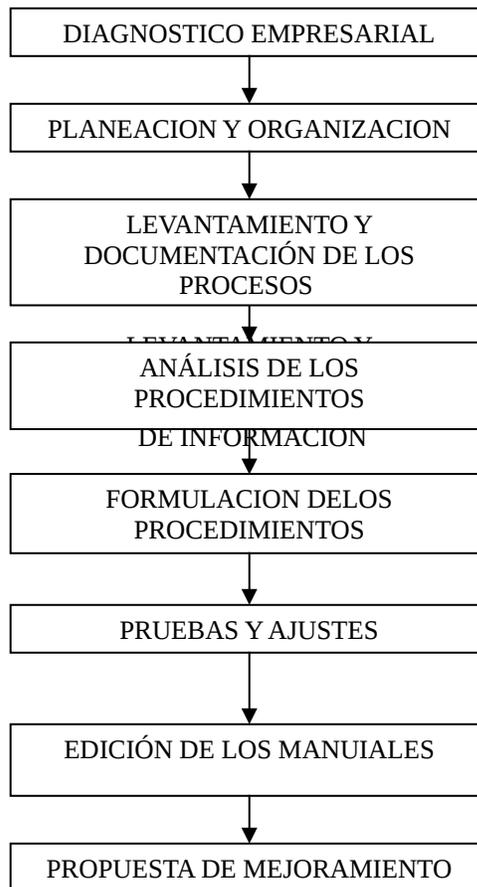


Fuente: Gerente del Proyecto de Calidad EMTEL S.A E.S.P.

5 METODOLOGÍA DEL TRABAJO

El desarrollo de la metodología del trabajo al interior de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A E.S.P se realizó de acuerdo al plan de trabajo formulado en el anteproyecto, según las siguientes etapas:

Figura 5.1 Metodología del trabajo



Fuente: Wbeiman Calvache Vidal

5.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El presente diagnóstico se realizó al interior de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A E.S.P. La técnica utilizada fue la entrevista personal con el Gerente del Proyecto De Creación e Implementación del sistema de Gestión de calidad, Dr. Víctor Manual Hurtado Muñoz y el Auxiliar Administrativo Nery Danilo Paz Burbano, acerca de los diferentes procesos que se surten al interior de la empresa y los antecedentes con que se cuenta. Es decir, un ejercicio de identificación del estado actual de la organización.

A continuación se presenta la información obtenida de la situación actual de EMTEL S.A. E.S.P.

5.1.1 Descripción general del Sistema de Gestión de la Calidad

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P, Departamento del Cauca, se encuentra en la creación e implementación del Sistema de la Gestión de la Calidad con enfoque basado en los procesos que se surten al interior de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P.

La creación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se desarrollará y pondrá en funcionamiento de acuerdo a los requerimientos de la Ley 872 de 2.003 que obliga a la empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios a su desarrollo y funcionamiento, y en su Decreto reglamentario 4110 de 2.004 , por el cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión NTCGP 1000:2004 la cual determina los requisitos mínimos para establecer,

implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad.

5.1.2 Antecedentes

La empresa en el año 2.002 inicia las acciones necesarias para lograr la competitividad empresarial, como una herramienta básica e indispensable para la supervivencia, desarrollo y crecimiento. En ejecución de dicho proceso se involucró la Gerencia, Subgerencias, Jefes de Sección y personal administrativo y operativo de la empresa.

La implementación inicia con:

- Conformación del equipo directivo para el control empresarial.
- Medición del avance mediante los principales indicadores de desempeño.
- Evaluación de la posición competitiva frente a los demás operadores.
- Definición de las funciones y actividades del personal.
- Definición de los planes de entrenamiento para capacitar y adiestrar al personal.
- Definición de las políticas empresariales.
- Implantación de la calidad y aseguramiento de los servicios.
- Establecimiento de la misión, objetivos y definición de los factores claves del éxito. (Plan de Gestión y Resultados)
- Presentación y ejecución de proyectos de mejora que fortalezcan la competitividad.
- Renovación de la cultura organizacional

Para tales efectos y con el objetivo de implantar la calidad, se inicio un

trabajo de introducción a la norma ISO 9001:2000 que tuvo un alcance corto de asesoría. Paralelamente y con el mismo objetivo se ejecuto un trabajo de desarrollo institucional consistente en:

- Descripciones y perfiles de los cargos de EMTEL S.A. E.S.P.
- Formulación del problema de entrenamiento de EMTEL S.A. E.S.P.
- Levantamiento de manuales de procedimientos.
- Evaluación y diseño de la cultura organizacional.
- Sistema de evaluación del desempeño del personal.
- Evaluación institucional.
- Formulación de políticas.
- Propuesta organizacional.

El estudio sentó las primeras bases para el cumplimiento de algunos requisitos exigidos por la norma y para la implementación de un sistema de procesos en la empresa, incluyendo la identificación e interacción de estos procesos.

Dichos procesos y procedimientos fueron adoptados mediante acuerdo N° 002 del 22 de marzo de 2003 emitido por la junta directiva de EMTEL S.A. E.S.P. más no fueron implementados y gestionados (actualización y creación de nuevos)

5.1.3 Procesos

En la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P., los procesos se encuentra clasificados en: procesos críticos y procesos de apoyo. Los procesos estratégicos no fueron tomados en cuenta en el año estudio del 2002.

Dentro del manual de procedimientos de la empresa se describen 45

procedimientos existentes según el estudio realizado en el año 2002, los cuales no tienen en cuenta las nuevas secciones de mercadeo en planeación ,grupo de televisión y nuevos servicios como: call center, Televisión por suscripción, Internet de banda ancha(ADSL) y cable modem.

5.1.3.1 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyos se clasificaron de la siguiente forma:

- 1 PROCESOS DE PLANEACIÓN
 - 1.1 MERCADEO
 - 1.1.1 Procedimiento de Formulación del Plan de Mercadeo
 - 1.2 PLANEACIÓN
 - 1.2.1 Procedimiento de Control de Gestión
 - 1.3 PROYECTOS
 - 1.3.1 Procedimiento de Gestión de Proyectos
 - 1.4 TÉCNICOS
 - 1.4.1 Procedimiento de Diseño y Presupuesto de la Ampliación de Redes
- 2 PROCESOS DE ASESORÍA
 - 2.1 CONTROL INTERNO
 - 2.1.1 Procedimiento de Auditoría de Control Interno
 - 2.2 JURÍDICA
 - 2.2.1 Procedimiento de Contratación
 - 2.2.2 Procedimiento de Contestación de Derechos de Petición, Acciones de Tutela y Demandas
 - 2.3 SISTEMAS
 - 2.3.1 Procedimiento para la Asistencia Técnica en Sistemas
 - 2.3.2 Procedimiento de Soporte y Mantenimiento de las Bases de Datos
- 3 PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS
 - 3.1 PERSONAL
 - 3.1.1 Procedimiento Gestión del Recurso Humano
 - 3.1.2 Procedimiento Entranamiento del Personal
 - 3.1.3 Procedimiento Liquidación de Nómina y Factores Salariales y Prestacionales
 - 3.3 FINANCIEROS
 - 3.3.1 Procedimiento de Pagos de Cuotas y Anticipos
 - 3.3.2 Procedimiento de Recaudo y Reporte a la DIAN
 - 3.3.3 Procedimiento de Preparación de Balance de Prueba
 - 3.3.4 Procedimiento de Gestión presupuestal
 - 3.3.5 Procedimiento de Recaudo de Ingresos por Servicios
 - 3.3.6 Procedimiento de Recaudo de los TPMI
 - 3.3.7 Procedimiento de Pago de Obligaciones Financieras
 - 3.4 INFORMACIÓN

- 3.4.1 Procedimiento de Liquidación de Convenios con Operadores
- 3.4.2 Procedimiento de Conciliación con Operadores Externos
- 3.4.3 Procedimiento de Gestión de la Correspondencia
- 3.4.4 Procedimiento de Preparación del Informe SIVICO
- 3.4.5 Procedimiento de Secretaría General de los Órganos de Dirección
- 3.4.6 Procedimiento de Medición y Evaluación de la Interconexión

5.1.3.2 Procesos críticos

Los procesos críticos se clasificaron de la siguiente forma:

- 4 PROCESOS DE GESTIÓN DE SERVICIOS
 - 4.1 PRESTACIÓN DE SERVICIOS
 - 4.1.1 Procedimiento para la Prestación de Servicios de Telefonía
 - 4.1.2 Procedimiento para la Prestación de Servicios de Telemática
 - 4.1.3 Procedimiento para la Asignación de Líneas RDSI, Instalación de Enlaces Dedicados y Actualización de Servidor FTP
 - 4.1.4 Procedimiento de la Prestación del Servicio de Hosting y Registro de Dominio
 - 4.2 FACTURACIÓN
 - 4.2.1 Procedimiento de Facturación
 - 4.2.2 Procedimiento de Atención de Reclamos por Facturación
 - 4.3 CARTERA
 - 4.3.1 Procedimiento de Cobro Jurídico y Prejurídico de Cartera
- 5 PROCESOS DE GESTIÓN TECNOLÓGICA
 - 5.1 OPERACIÓN
 - 5.1.1 Procedimiento para la Operación de Centrales telefónicas
 - 5.2 MANTENIMIENTO
 - 5.2.1 Procedimiento del Mantenimiento correctivo de Redes
 - 5.2.2 Procedimiento para el Mantenimiento de los Sistemas de Cómputo
 - 5.2.3 Procedimiento de Mantenimiento de las Centrales Telefónicas
 - 5.2.4 Procedimiento del Mantenimiento Correctivo de los TPMI
 - 5.2.5 Procedimiento para el mantenimiento de servidores Firewall, correo, hosting, FTP y RAS
 - 5.2.6 Procedimiento de Mantenimiento del Sistema ISPSUITE

5.1.3.3 Sistema de Administración Telefónico

En la actualidad se encuentra instalado y en funcionamiento el Sistema de información OPEN FLEXIS, software del cual se basan muchos procesos técnicos y administrativos de la empresa, soporta los siguientes módulos:

MAC: Módulo de Atención al Cliente (requerimientos de pedidos y peticiones y contiene toda la información de los clientes) permite dar gestión a los diversos tipos de clientes, así como a los procesos relacionados con la atención a estos, tales como: gestión de los diferentes tipos de peticiones ofrecidas por la empresa, trámites y atención a quejas y reclamos. Así mismo permite el registro y liquidación de las condiciones de pago establecidas con el suscriptor de Televisión para cancelar el servicio, la generación de cupones de pago, la generación de cartas para notificación de peticiones, la anulación y desasignación de las solicitudes en forma individual o masiva

MSAC: Módulo de Soporte Atención al Cliente (Facturación, Soporte de Operaciones, Interfaces, Seguridad y Auditorias, Fraude y General) permite dar gestión a los procesos de solución de problemas de servicios, como quejas, daños, reclamos etc, generando las diversas ordenes de atención.

MSO: Módulo de Soporte de Operaciones, permite crear toda la infraestructura técnica de planta interna y externa con todos sus elementos constitutivos que posee la empresa, así mismo con sus diferentes módulos aplicativos permite dar gestión y administración a la red de acceso para la prestación de los diferentes servicios.

SCF: Software del cual se basan muchos procesos Contables y Financieros de la empresa.

5.1.3.4 Servicios

- **INFORMACION LOCAL** 113
- **INFORMACION INTERNET** 409

- **CALL CENTER** 8222255
 - ♦ Daños telefónicos
 - ♦ Información general
- **CENTRO DE ATENCIÓN Y SERVICIOS “CAS”**
- **TELEFONIA BASICA**
 - ♦ Telefonía local
 - ♦ Telefonía rural
 - ♦ Telefonía publica
 - o TPMI (Teléfonos Públicos Monederos Inteligentes)
 - o Paraderos EMTEL
 - ♦ Servicios suplementarios
 - o Llamada en espera
 - o Recordación automática
 - o Comunicación sin marcar
 - o identificador de llamadas-Bina
 - o Transferencia de llamadas
 - Directo
 - Ocupado
 - No contestar
 - o Marcación abreviada
 - o No molestar
 - o Código secreto
 - o Conferencia entre abonados
- **INTERNET**
 - ♦ Registro de dominio
 - ♦ Hosting
 - ♦ Alquiler IP.
 - ♦ Acceso a Internet
 - o Internet dedicado
 - o Internet ADSL (Salas de Internet)
 - o Internet conmutado (Línea conmutada)
 - o Internet YA
 - o Internet Express (tarjeta prepago)
- **TRANSMISION DE DATOS**
 - ♦ Canales dedicados
 - o 64 kbps
 - o 128 kbps
 - o 256 kbps
 - o 512 kbps
 - o 1 mbps
 - o E1 (de interconexión telefónica)
 - ♦ RDSI: Red de servicios integrados
 - o Básico BRI (28+D) 128 kbps 2 canales

- o Primario PRI(30B+D)2048 kbps 30 canales
- **RED DE BANCHA ANCHA**
 - ♦ T.V. por cable HFC (red híbrida fibra coaxial)
 - ♦ Cable MODEM
 - ♦ Tele - vigilancia
- **OTROS SERVICIOS**
 - ♦ Centro telefónico Orbitel CTO
 - ♦ Línea provisional
 - ♦ Reconexión
 - ♦ Traslado de línea
 - ♦ Suspensión temporal
 - ♦ Cambio de suscriptor
 - ♦ Cambio de numero
 - ♦ Numero privado
 - ♦ Cambio de categoría
 - ♦ PBX
 - o Análogo
 - o Digital
 - o Centrex (PBX Virtual)

5.1.4 Requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad

Estos requerimientos fueron tomados de los términos de referencia para la creación e implementación del sistema de gestión de la calidad en EMTEL S.A. E.S.P. elaborados por el Gerente del Proyecto y revisados por el Comité de Gestión de la Calidad, en los cuales se describen las diferentes etapas para la implementación del sistema.

Tabla 5.1 Etapas y requerimientos de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

N o	REQUERIMIENTO	FORMULAR
--------	---------------	----------

1	<p>SENSIBILIZACIÓN Y ENTRENAMIENTO.</p> <p>Desarrollar un Programa de motivación y entrenamiento para la implementación del S.G.C. y aseguramiento para que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos; sus responsabilidades frente al suministro de información para la descripción de funciones, levantamiento de los procesos, subprocesos y descripción de los procedimientos. Su objetivo es dar a conocer el SGC, despertar el sentido de pertenencia, desarrollo de la creatividad, iniciativa e innovación y mejoramiento del desempeño laboral como medio imprescindible para garantizar la prestación de servicios con calidad, en donde todos los trabajadores participan directa o indirectamente en la satisfacción del cliente independientemente del puesto que desempeñan, que permita a la empresa implementar el Sistema de Gestión de la Calidad y posterior certificación. Ver anexo Programa de Entrenamiento. También incluye proponer las fases del proyecto de implementación del S.G.C. presentando una Propuesta de Organización del proyecto y Plan de Trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. OBJETIVO b. CONTENIDO c. ACTIVIDADES. d. METODOLOGÍA. e. ENTREGABLE
---	--	--

2	<p>IDENTIFICACION DE USUARIOS Y BENEFICIARIOS DEL SERVICIO.</p> <p>Identificar cuáles son sus usuarios, destinatarios o beneficiarios de los servicios que presta o de las funciones que cumple; los proveedores de insumos para su funcionamiento; y determinar claramente su estructura interna, sus trabajadores y sus principales funciones.</p> <p>Este requerimiento comprende un estudio y revisión del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos y factores claves del éxito, estrategias) de los negocios y de mercadeo, que permitan identificar a la empresa las tendencias en el mercado en relación con las expectativas de los usuarios y la demanda potencial determinando y calificando las oportunidades que ofrece el mercado a EMTEL,.</p> <p>Análisis de los proveedores, verificación del proceso y el cumplimiento de los requisitos de calidad y contratación en la adquisición de bienes y servicios. Análisis de la estructura organizacional, responsabilidades y niveles de autoridad de la empresa, determinación y evaluación de competencias y responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. OBJETIVO. b. ALCANCE c. ACTIVIDADES d. METODOLOGIA e. ENTREGABLE
---	---	---

3	<p>INFORMACION DE USUARIOS Y BENEFICIARIOS DEL SERVICIO.</p> <p>Obtener información de los usuarios, destinatarios o beneficiarios acerca de las necesidades, y expectativas relacionadas con la prestación o cumplimiento de las funciones a cargo del a empresa, y la calidad de los mismos.</p> <p>Este requerimiento comprende 1) Un análisis y definición de los requisitos del cliente como elementos de entrada, evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca del cumplimiento de la empresa con respecto a sus requisitos. 2) Análisis de la satisfacción del cliente que incluye los métodos para que la empresa haga un seguimiento de la satisfacción del cliente y los medios que deben utilizarse para tabular la misma. 3) Realización del análisis de la satisfacción que incluye el método para la evaluación de la información acerca de si la empresa ha cumplido los requisitos 4) Cubrimiento de todos los requisitos, reflejando los procesos requeridos para la prestación del servicio 5. Generación de planes de calidad para los diferentes servicios con el objetivo de satisfacer al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. OBJETIVO b. ALCANCE c. ACTIVIDADES d. METODOLOGIA e. ENTREGABLE
4	<p>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.</p> <p>Levantamiento y priorización de aquellos procesos y subprocesos estratégicos, críticos y de apoyo (adoptados y no adoptados) que resulten determinantes de la calidad.</p> <p>Descripción de procesos, subprocesos hasta el nivel de tareas y actividades. Levantamiento del Mapa de macro-procesos y análisis de la red de procesos. Definición de políticas y objetivos para la gestión de la calidad.</p> <p>Se incluyen las nuevas secciones de Mercadeo en Planeación, Grupo de Televisión y nuevos servicios como: Call Center, TV por suscripción, Internet Banda Ancha (ADSL) y Cable módem etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. OBJETIVO b. ALCANCE c. ACTIVIDADES d. METODOLOGIA e. ENTREGABLE

5	<p>EVALUACION DE PROCESOS.</p> <p>Evaluación de los procesos y subprocesos que aportan valor, su secuencia e interacción, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica. Incluye la evaluación de todos los procedimientos Técnicos, Atención al Cliente, Contables y Financieros etc. incluye la transferencia del conocimiento en la metodología de evaluación, optimización y estandarización de los procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. OBJETIVO b. ALCANCE c. ACTIVIDADES d. METODOLOGIA e. ENTREGABLE
6	<p>MEJORAMIENTO DE PROCESOS.</p> <p>Optimización y estandarización de los procesos y subprocesos con base en criterios técnicos (tiempo y movimiento) utilizando como marco de referencia las recomendaciones de mejores prácticas a nivel nacional y/o internacional de procesos para operadores de telecomunicaciones. Es necesario que se introduzca los Procesos de Mercadeo en línea, Información al cliente las 24 horas del día, los siete días por semana, y el potencial de comercializar los servicios en todo momento. Este requerimiento es muy importante por cuanto se exige la participación de asesores especialistas en las áreas que se determinan en el punto 10.1 Otros requerimientos, con el objeto de asegurar la competencia, conocimiento del negocio y capacidad de los integrantes del equipo en cada una de sus áreas y según sus roles, para proponer el mejoramiento de los procesos, así mismo garantizar el apoyo técnico a nuestros líderes de negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. OBJETIVO b. ALCANCE c. ACTIVIDADES d. METODOLOGIA e. ENTREGABLE
7	<p>DETERMINACION DE CRITERIOS, METODOS E INDICADORES.</p> <p>Determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurar que estos procesos sean eficaces tanto en su operación como en su control. Los procesos tendrán como base fundamental el diseño de indicadores que permitan, medir variables de eficiencia, de resultado y de impacto que faciliten el seguimiento de los organismos de control como la SSP con el SUI, CRT .y diseño de un informativo gerencial que contenga los indicadores mas representativos de tipo técnico, administrativo y financiero como soporte para la toma</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. OBJETIVO b. ALCANCE c. ACTIVIDADES d. METODOLOGIA e. ENTREGABLE

	de decisiones estratégicas. que incidan en la calidad del servicio.	
8	<p>IDENTIFICACION Y DISEÑO DE RIESGOS.</p> <p>Identificar y diseñar, con la participación de los trabajadores que intervienen en cada uno de los procesos y actividades, los puntos de control sobre los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia o que generen un impacto considerable en la satisfacción de las necesidades y expectativas de calidad de los usuarios o destinatarios, en las materias y funciones de la empresa.</p>	<p>a. OBJETIVO</p> <p>b. ALCANCE</p> <p>c. ACTIVIDADES</p> <p>d. METODOLOGIA</p> <p>e. ENTREGABLE</p>
9	<p>DOCUMENTACION Y EDICION.</p> <p>Levantamiento de la estructura documental requeridos por la empresa para el cumplimiento de sus objetivos y que le permitan asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y registros de acuerdo a la norma técnica. Editar y describir de forma clara, completa y operativa, los procesos y subprocesos identificados en los ítems anteriores, incluyendo todos los puntos de control.</p> <p>Incluye: los Manuales de Procedimientos Técnicos de Operación y gestión Tecnológica de los servicios, discriminado en actividades y tareas y deben contener entre otros: Portada, Código, Versión, Acta de Acuerdo de aprobación, Misión, Objetivos, Definiciones, Marco legal, Alcance, Funciones , Organigrama, Procedimientos, Diagrama de Flujo, Responsables, Indicadores de gestión, anexos. Manuales de Calidad. Etc. Capacitar a los trabajadores en conceptos de documentación, registros, control de la información.</p>	<p>a. OBJETIVO</p> <p>b. CONTENIDO</p> <p>c. ACTIVIDADES</p> <p>d. METODOLOGIA</p> <p>e. ENTREGABLE</p>

10	<p>EJECUCION DE LOS PROCESOS.</p> <p>Puesta en marchan de todos los procesos propios de la empresa de acuerdo con los procedimientos documentados y adoptados por la empresa.</p>	<p>a. OBJETIVO</p> <p>b. ALCANCE</p> <p>c. ACTIVIDADES</p> <p>d. METODOLOGÍA</p> <p>e. ENTREGABLE</p>
11	<p>SEGUIMIENTO.</p> <p>Realizar el acompañamiento, el análisis y la medición de estos procesos para asegurar la eficaz operación y control durante un período determinado.</p>	<p>a. OBJETIVO</p> <p>b. ALCANCE</p> <p>c. ACTIVIDADES</p> <p>d. METODOLOGÍA</p> <p>e. ENTREGABLE</p>
12	<p>ACCIONES DE MEJORA.</p> <p>Implementar las acciones (Correctiva y preventiva) necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad. Incluye la formación y capacitación de equipos de mejora que tendrán como misión identificar, analizar y proponer soluciones a problemas o ineficiencias. Igualmente capacitar a un grupo de auditores para que soporten y mantengan el Sistema según los requisitos establecidos en la norma.</p>	<p>a. OBJETIVO</p> <p>b. CONTENIDO.</p> <p>c. ACTIVIDADES</p> <p>d. METODOLOGÍA</p> <p>e. ENTREGABLE</p>

Fuente: Gerente del Proyecto de Calidad EMTEL S.A. E.S.P.

5.2 PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Los dos aspectos fundamentales para la elaboración de los procesos y procedimientos de la empresa. La planeación nos permite vislumbrar el horizonte y la organización que provee el esquema para poner en funcionamiento el trabajo de diseño.

Dentro de esta etapa del proyecto se realizaron las actividades mencionadas en los numerales subsiguientes.

5.2.1 Análisis del diagnóstico para asignación de responsabilidades de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa

De acuerdo con la información recopilada en el diagnóstico de la situación actual de la empresa se pudo concluir el número de personas, los niveles jerárquicos y las funciones dentro de EMTEL S.A E.S.P. además de los diferentes procesos que interactúan, con lo cual se determinó la cantidad de trámites con que cuenta cada una de las áreas de la empresa.

5.2.2 Definición de los grupos de trabajo

Tomando como base el Plan Organizacional de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A E.S.P. ver ANEXO A, adoptado mediante acto administrativo del 5 de octubre de 2005 y su resolución No 34 de 2005 los grupos quedaron conformados de la siguiente forma:

Tabla 5.2 Equipos de trabajo por procesos

SEDE	FECHA	TEMA	HORARIO	INTEGRANTES
Oficina de Sistemas	Martes	Tema1	08:30 a.m. a 09:30 a.m.	Guillermo J. Bolaños Jaime E. Córdoba Adriana Manquillo López William Muñoz Burbabo José Enrique Sandoval
Oficina de Contabilidad			10:00 a.m. a 11:00 a.m.	Luis Eduardo Rojas Bolaños Lucy Manzano Bravo Yenny Esperanza Quintero B.
Oficina Tesorería			11:30 a.m. a 12:30 p.m.	María Consuelo Chaux Mosquera Jhon Fernando Pino Nancy Ordóñez Edith Méndez
Oficina Cartera			02:00 p.m. a 03:00 p.m.	Doria Ximena Gómez

Oficina Facturación			03:00 p.m. a 04:00 p.m.	Ana Lucia Bolaños Daza Elsa Yolanda Muñoz B.
Centro de Gestión PRYSMA			04:00 p.m. a 05:00 p.m.	Ruth Angélica Montilla Jorge Alberto Gueche Ruiz Marco Castaño Sierra Julián Paz Arboleda
Auditorio Redes			05:15 p.m. a 06:15 p.m.	Juan Martín Balcázar José Manuel Paz Aguilar Hoover Cuero Cuellar Mauricio Yanza Carmen Herenia Rodríguez
Oficina Jurídica	Miércoles	Tema 1	08:30 a.m. a 09:30 a.m.	Oscar Elite Erazo Quinayás Doris María López M. Claudia Patricia Salazar Viviana Ortiz Cruz
Oficina Control Interno			10:00 a.m. a 11:00 a.m.	Gerardo Pechené Silvia Muñoz Eduard Mamiám Ruiz
Oficina Planta Interna			11:30 a.m. a 12:30 p.m.	Clara Consuelo Erazo Zuñiga Rubén Dario Camayo José Manuel Paz Aguilar Maria Efigenia Castro Bonilla Esther Elena Salazar
Oficina Personal			02:00 p.m. a 03:30 p.m.	Dora Marleny Muñoz Sandra Roxana Ballesteros Nancy Teresa Ramírez
Callcenter			04:00 p.m. a 06:00 p.m.	Gustavo Fabián Martínez Jenny Zuley Vargas Torres Leyda Luligo Júan Francisco Garcés Andrés Román
Oficina Telemática			08:30 a.m. a 10:00 a.m.	Rubén Dario Camayo Janeth Liliana Méndez Jorge Enrique López Carlos Sánchez Silvio Bonilla
Oficina Planeación			Jueves	Tema 1
Auditorio Redes	11:45 a.m. a 12:45 p.m.	Juan Franciso Garcés Carmen Herenia Rodríguez		
Almacén	02:00 p.m. a 03:00 p.m.	Sonia Joaquí Robles Fander Vargas		

Sala de Juntas			04:00 p.m. a 06:00 p.m.	Juan Carlos Bolaños María Esperanza Colina Mónica Valencia
----------------	--	--	-------------------------------	--

Fuente: Plan organizacional EMTEL S.A. E.S.P.

5.2.3 Socialización de Aspectos a considerar durante el Inventario de Procedimientos

Identificación de todos los procedimientos aplicables existentes, con base en la elaboración del inventario de procedimientos, la cual se desarrollo por medio de una circular dirigida a cada uno de los jefes de las áreas funcionales del empresa en la cual se solicitaba la información acerca de los procesos y procedimientos adoptados y no adoptados por la empresa.

Los pasos a seguir fueron los siguientes:

- El director del proyecto, preparó la circular en donde se solicitaba toda la información relacionada con los procesos y procedimientos.
- Definición de las áreas a distribuir la circular.
- Respuestas de las áreas a las que se les envió la circular. Aquí cada uno de los jefes de área después de haber recibido la circular, enuncia los procesos y procedimientos de su área. El jefe elabora el acta donde queda publicado los procesos y procedimientos con los que se cuenta.
- Definición de las prioridades para el estudio y levantamiento de procesos y procedimientos. Aquí con base a las directrices de la gerencia del proyecto se determinó empezar por la totalidad de

los procesos y procedimientos a la vez, trabajando una hora y media al día con cada uno de los equipos de gestión.

Dentro de EMTEL S.A E.S.P. actualmente se cuenta con los siguientes procesos y procedimientos, los cuales se definieron por medio del inventario de procesos y procedimientos que se presenta a continuación.

Tabla 5.3 Inventario de Procesos y Procedimientos actuales

PROCESO TECNICO ASIGNACIONES	
<i>CODIGO</i>	<i>DOCUMENTO</i>
	<u>CARACTERIZACIONES</u>
TPE-CAR-001	CARACTERIZACION PLANTA EXTERNA TELEFONIA Y TELEMATICA
TPE-CAR-001	CARACTERIZACION PLANTA EXTERNA TELEVISION
	<u>PROCEDIMIENTOS</u>
TAS-PRO-001	PROCEDIMIENTO PARA ASIGNACIONES TELEFONIA
TAS-PRO-002	PROCEDIMIENTO PARA ASIGNACIONES TELEVISION
PROCESO TECNICO PLANTA EXTERNA	
<i>CODIGO</i>	<i>DOCUMENTO</i>
	<u>CARACTERIZACIONES</u>
TPE-CAR-001	CARACTERIZACION PLANTA EXTERNA-EMPALMERIA
	<u>PROCEDIMIENTOS</u>
TPE-PRO-001	PROCEDIMIENTO PARA ASIGNAR, IMPRIMIR Y LEGALIZAR UNA ORDEN DE TRABAJO DE PLANTA EXTERNA
TPE-PRO-002	PROCEDIMIENTO PARA IMPRIMIR, DIAGNOSTICAR, INFUNDAR O ATENDER UNA ORDEN DE REPARACION
TPE-PRO-003	PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR, INFUNDAR Y/O ATENDER UN DAÑO
TPE-PRO-004	PROCEDIMIENTO PARA LA INSTALACION DE UNA LINEA DE ABONADO
TPE-PRO-005	PROCEDIMIENTO PARA TRASLADO DE LINEA DE ABONADO
TPE-PRO-006	PROCEDIMIENTO PARA REPARACION DE DAÑOS EN LINEA DE ABONADO
TPE-PRO-007	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UN RETIRO
TPE-PRO-008	PROCEDIMIENTO PARA BASTIDOR
PROCESO TECNICO PLANTA EXTERNA EMPALMERIA	
<i>CODIGO</i>	<i>DOCUMENTO</i>
	<u>CARACTERIZACIONES</u>
TPE-CAR-001	CARACTERIZACION PLANTA EXTERNA-EMPALMERIA

PROCEDIMIENTOS

TPE-PRO-009 PROCEDIMIENTO PARA CENSO DE ABONADO
TPE-PRO-010 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UN EMPALME EN UN CABLE SECUNDARIO

PROCESO TECNICO PLANTA INTERNA

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

TPI-CAR-001 CARACTERIZACION PLANTA INTERNA

PROCEDIMIENTOS

TPI-PRO-001 PROCEDIMIENTO PARA ATENCIÓN DE ORDENES DE TRABAJO MANUALES EN EL OPEN FLEXIS
TPI-PRO-002 PROCEDIMIENTO PARA LA OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS CENTRALES TELEFONICAS
TPI-PRO-003 PROCEDIMIENTO PARA OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE FUERZA
TPI-PRO-004 PROCEDIMIENTO PARA OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO AIRE ACONDICIONADO

INSTRUCTIVOS

TPI-INS-001 MANEJO STOCK DE RESPUESTOS PLANTA INTERNA
TPI-INS-002 INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE LA DOCUMENTACION MAGNETICA DE LA CENTRAL AXE 10 SANTA CLARA

PROCESO TECNICO TELEMATICA

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

TTE-CAR-001 CARACTERIZACION TELEMATICA

PROCEDIMIENTOS

TTE-PRO-001 PROCEDIMIENTO SOPORTE DE ATENCION A USUARIOS DE INTERNET Y SOLUCIONES DE ULTIMA MILLA.
TTE-PRO-002 PROCEDIMIENTO PARA MANTENIMIENTO DE SERVIDORES
TTE-PRO-003 PROCEDIMIENTO PARA INSTALACION DE NUEVOS SERVICIOS

PROCESO TECNICO TELEVISION

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

TTV-CAR-001 CARACTERIZACION TELEVISION-BANDA ANCHA
TTV-CAR-001 CARACTERIZACION TELEVISION-SISTEMA DE TRANSMISION

PROCEDIMIENTOS

TTV-PRO-001 PROCEDIMIENTO PARA OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE TRANSMISIÓN
TTV-PRO-002 PROCEDIMIENTO PARA LA OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA RED DE BANDA ANCHA
TTV-PRO-003 PROCEDIMIENTO PARA LA OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CABECERA DE TELEVISIÓN Y EQUIPOS DE ACCESO A INTERNET
TTV-PRO-004 PROCEDIMIENTO PARA DISEÑO Y REDISEÑOS DE RED HFC BIDIRECCIONAL

INSTRUCTIVOS

TTV-INS-001	INSTRUCTIVO PARA ATENCIÓN DE UNA ORDEN DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO (REPARACION) DE TELEVISION
TTV-INS-002	INSTRUCTIVO PARA ATENDER UNA ORDEN DE RECONEXION DE TELEVISION
TTV-INS-003	INSTRUCTIVO PARA DIAGNOSTICAR, INFUNDAR Y/O ATENDER UN DAÑO DE TELEVISION
TTV-INS-004	INSTRUCTIVO PARA INSTALACION O RETIRO DEL SERVICIO DE INTERNET POR CABLE MODEM
TTV-INS-005	INSTRUCTIVO PARA IMPRIMIR Y LEGALIZAR UNA ORDEN DE TRABAJO DE SERVICIOS DE BANDA ANCHA

PROCESO TECNICO PRYSMA

CODIGO	DOCUMENTO
	<u>CARACTERIZACIONES</u>
TTP-CAR-001	CARACTERIZACION PRYSMA
TTP-CAR-002	CARACTERIZACION MANTENIMIENTO TELEFONOS PUBLICOS MONEDEROS
	<u>PROCEDIMIENTOS</u>
TTP-PRO-001	PROCEDIMIENTO PARA ADMINISTRACION Y CONTROL DEL CENTRO DE GESTION PRYSMA

PROCESO ADMINISTRATIVO PERSONAL Y BIENESTAR SOCIAL

CODIGO	DOCUMENTO
	<u>CARACTERIZACIONES</u>
APB-CAR-001	CARACTERIZACION PERSONAL Y BIENESTAR SOCIAL
	<u>PROCEDIMIENTOS</u>
APB-PRO-001	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN
APB-PRO-002	PROCEDIMIENTO DE NÓMINA
APB-PRO-003	PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN

PROCESO ADMINISTRATIVO ALMACEN

CODIGO	DOCUMENTO
	<u>CARACTERIZACIONES</u>
AAL-CAR-001	CARACTERIZACION PROCESO DE ALMACEN
	<u>PROCEDIMIENTOS</u>
AAL-PRO-001	PROCEDIMIENTO REGISTRO DE TRASLADOS Y MANEJO A-22/23 DE ELEMENTOS Y MATERIALES
AAL-PRO-002	COMPRA Y SUMINISTRO DE ELEMENTOS Y MATERIALES MENORES A 101 SMMLV
AAL-PRO-003	COMPRA DE SUMINISTROS Y MATERIALES MAYOR A 101 SMMLV E IGUAL O INFERIOR A 701 SMMLV
AAL-PRO-004	INGRESOS, REQUISICIONES Y BAJAS DE LOS ELEMENTOS Y MATERIALES

PROCESO ADMINISTRATIVO SERVICIO AL CLIENTE / CALL CENTER

CODIGO	DOCUMENTO
	<u>CARACTERIZACIONES</u>
AAC-CAR-001	CARACTERIZACION SERVICIO AL CLIENTE
AAC-CAR-002	CARACTERIZACION CALL CENTER

PROCEDIMIENTOS

AAC-PRO-001 PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR UN REPORTE DE DAÑO
AAC-PRO-002 PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR UNA PETICION DE NUEVO SERVICIO
AAC-PRO-003 PROCEDIMIENTO CALL-CENTER
AAC-PRO-004 PROCEDIMIENTO ATENCION AL CLIENTE
AAC-PRO-005 PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR UN SERVICIO SUPLEMENTARIO
AAC-PRO-006 PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR UNA PETICION DE SUSPENSION TEMPORAL

INSTRUCTIVOS

AAC-INS-001 INSTRUCTIVO CALL-CENTER INFORMACIÓN

PROCESO ADMINISTRATIVO CARTERA

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

ACA-CAR-001 CARACTERIZACION CARTERA

PROCEDIMIENTOS

ACA-PRO-001 PROCEDIMIENTO RECUPERACION DE CARTERA
ACA-PRO-002 PROCEDIMIENTO PARA ACUERDO DE PAGO
ACA-PRO-003 PROCEDIMIENTO PARA DESADJUDICACIÓN DE LÍNEAS
ACA-PRO-004 PROCEDIMIENTO PARA APLICACIÓN DE DESCUENTOS
ACA-PRO-005 PROCEDIMIENTO VISITAS DOMICILIARIAS

PROCESO ADMINISTRATIVO CONTABILIDAD

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

ACO-CAR-001 CARACTERIZACION CONTABILIDAD

PROCEDIMIENTOS

ACO-PRO-001 PROCEDIMIENTO PARA CONTABILIZACION
FACTURACION NETA POR CONCEPTOS
ACO-PRO-002 PROCEDIMIENTO PARA CONCILIAR ENTRADAS Y SALIDAS ALMACEN
PARA CONTROL CONTABLE
ACO-PRO-003 PROCEDIMIENTO PARA CONTABILIZACION FACTURACION POR CRUCE DE
CUENTAS
ACO-PRO-004 PROCEDIMIENTO PARA IMPUTACION, REGISTRO Y CAUSACION DE CUENTAS
POR PAGAR
ACO-PRO-005 PROCEDIMIENTO CONTABLE

PROCESO ADMINISTRATIVO FACTURACION

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

AFA-CAR-001 CARACTERIZACION FACTURACION

PROCEDIMIENTOS

AFA-PRO-001 PROCEDIMIENTO PARA ELABORACION DE FACTURACION
AFA-PRO-002 PROCEDIMIENTO EXCLUSION CORTE DEL SERVICIO

PROCESO ADMINISTRATIVO PRESUPUESTO

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

APR-CAR-001 CARACTERIZACION PRESUPUESTO

PROCEDIMIENTOS

APR-PRO-001 PROCEDIMIENTO PROYECTO ANUAL DE PRESUPUESTO

APR-PRO-002 PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCION Y MODIFICACIONES PRESUPUESTALES

PROCESO ADMINISTRATIVO : AUXILIAR SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

ADM-CAR-001 CARACTERIZACION AUXILIAR SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

PROCEDIMIENTOS

ADM-PRO-001 PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIÓN CON OPERADORES EXTERNOS

PROCESO ADMINISTRATIVO : TESORERIA

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

ATE-CAR-001 CARACTERIZACION TESORERIA

PROCEDIMIENTOS

ATE-PRO-001 PROCEDIMIENTO PARA RECAUDO Y PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS

ATE-PRO-002 PROCEDIMIENTO PARA RECAUDO

PROCESO GERENCIAL: GERENCIA

PROCESO GERENCIAL : CONTROL INTERNO

CODIGO DOCUMENTO

PROCEDIMIENTOS

GCI-PRO-001 PROCEDIMIENTO AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD

GCI-PRO-002 PROCEDIMIENTO CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME

GCI-PRO-003 PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

PROCESO GERENCIAL : JURIDICA

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

GJU-CAR-001 CARACTERIZACION JURIDICA

PROCEDIMIENTOS

GJU-PRO-001 PROCEDIMIENTO PARA REGISTRAR UN CONTRATO O UNA ORDEN DE SERVICIO

PROCESO GERENCIAL : ARCHIVO

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

SGA-CAR-001 CARACTERIZACION ARCHIVO

PROCEDIMIENTOS

SGA-PRO-001 PROCEDIMIENTO DE ARCHIVO

PROCESO GERENCIAL : ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS

CODIGO DOCUMENTO

CARACTERIZACIONES

GSI-CAR-001	CARACTERIZACION PROCESO DE ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS
	<u>PROCEDIMIENTOS</u>
GSI-PRO-001	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR SOPORTE A LOS USUARIOS INTERNOS
GSI-PRO-002	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR BACKUPS DE TODA LA INFORMACION DE LOS SERVIDORES IBM
GSI-PRO-003	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE
GSI-PRO-004	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR BACKUP CINTA IMAGEN DEL SISTEMA OPERATIVO DE CADA UNO DE LOS SERVIDORES IBM
GSI-PRO-005	PROCEDIMIENTO PARA ANALISIS, DISEÑO Y DESARROLLO DE SOFTWARE

PROCESO PLANEACION Y CALIDAD

CODIGO	DOCUMENTO
	<u>CARACTERIZACIONES</u>
PLM-CAR-001	CARACTERIZACION PLANEACION -CALIDAD
PLM-CAR-003	CARACTERIZACION PLANEACION
PLM-CAR-004	CARACTERIZACION PLANEACION - INTERVENTORIA
	<u>PROCEDIMIENTOS</u>
PLM-PRO-001	PROCEDIMIENTO FUNDAMENTAL
PLM-PRO-002	PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS
PLM-PRO-003	PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS
PLM-PRO-004	PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS
PLM-PRO-005	PROCEDIMIENTO FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE GESTION Y RESULTADOS
PLM-PRO-007	PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS Y DISEÑO DE LA RED DE ACCESO TELEFONICA
PLM-PRO-008	PROCEDIMIENTO PARA ELABORACION DE INFORMES S.U.I.
PLM-PRO-009	PROCEDIMIENTO PARA INTERVENTORIA
PLM-PRO-010	PROCEDIMIENTO PARA PRECONTRATACIÓN

PROCESO MERCADEO

PLM-CAR-002	CARACTERIZACION PLANEACION -MERCADERO
	<u>PROCEDIMIENTOS</u>
PLM-PRO-005	PROCEDIMIENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS
PLM-PRO-006	PROCEDIMIENTO FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Fuente: EMTEL S.A. E.S.P.

5.3 LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Un factor decisivo para mejorar los procesos es el levantamiento de la información, la ubicación de las personas que la poseen y el momento oportuno para obtenerla.

La principal fuente de información es el personal que labora en EMTEL S.A. E.S.P., razón por la cual se consultó a cada uno de los equipos de gestión acerca de los procesos y procedimientos que ellos tenían a cargo.

A cada grupo de trabajo se le entregó en medio magnético un archivo que contenía los formatos para diligenciar los procesos y procedimientos, además de hacer una introducción acerca de lo que son los procesos y procedimientos, los diagramas de flujo y la forma de diligenciar los formatos.

Por otra parte se optó, una vez entregado y explicado lo relacionado con los formatos, que los grupos lo diligenciarían en los horarios establecidos semanalmente y se trabajaría con base en tareas, es decir, los grupos trabajarían los formatos en sus tiempos libres.

Durante el desarrollo del levantamiento de los procesos y procedimientos se observó cuidadosamente las actividades realizadas y posteriormente con cada grupo de trabajo se procedió a documentar las actividades que se realizan en cada proceso en el siguiente formato:



CARACTERIZACION PROCESO

CODIGO:

FECHA:

No. DE COPIA: 00

No. REVISION: 0

Página 1 de 1

Objetivo:

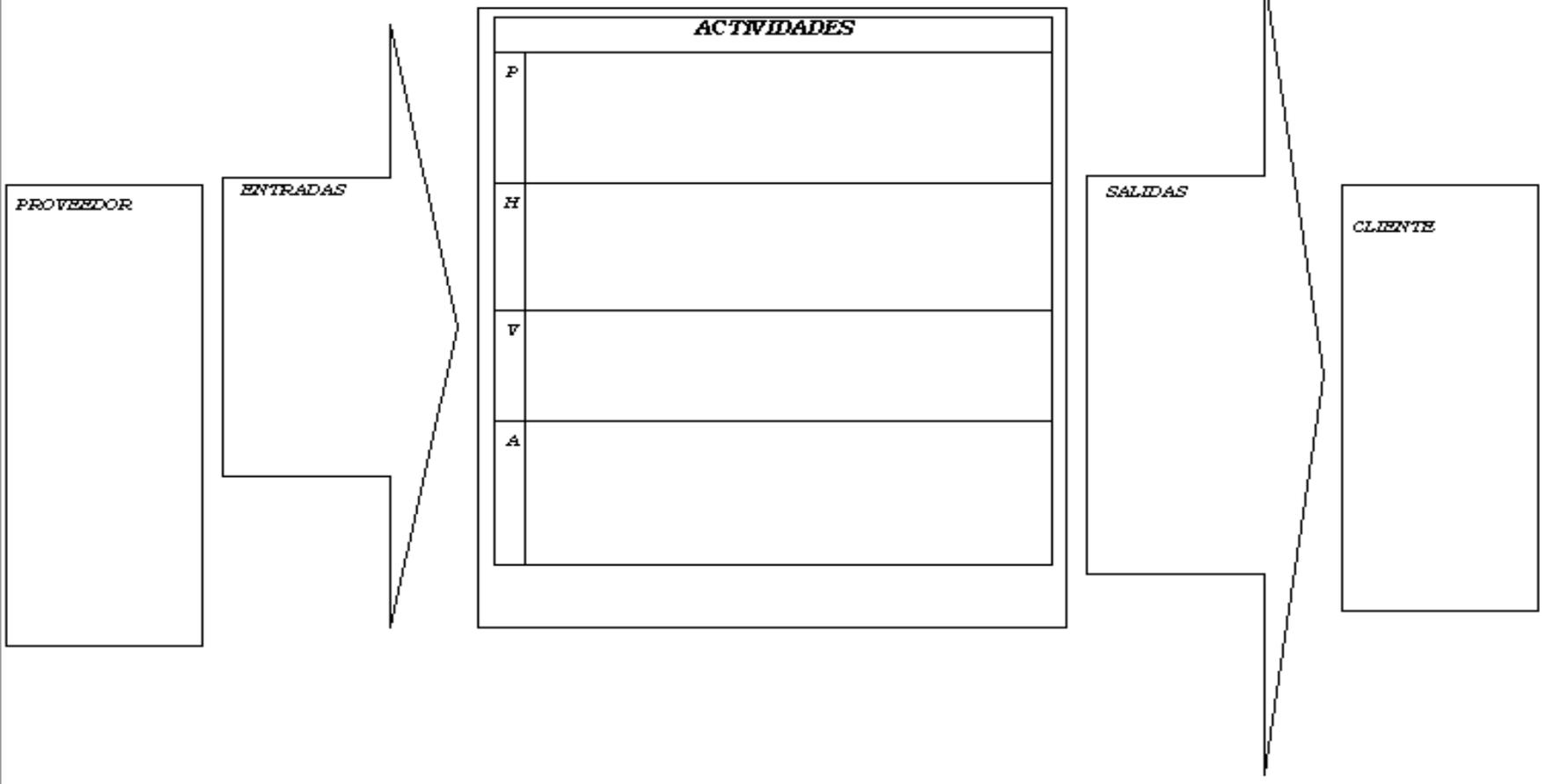


Figura 5.2 Formato Caracterización de Procesos

Fuente: Dr. Victor Manuel Hurtado Muñoz - Wbeiman Calvache Vidal

Figura 5.3 Formato de Procedimientos

	PROCEDIMIENTO PARA	CODIGO: FECHA:
		Nº. DE COPIA: 00 Nº. DE REVISIÓN: 0 Página x de y
<p>1. OBJETIVO Y ALCANCE: Incluir el propósito para el cual se adelanta dicho proceso. Describir la interrelación entre el proceso y las áreas que lo deben aplicar. En algunos casos especiales se requiere señalar desde dónde empieza y hasta dónde termina para procesos más complejos.</p> <p>2. DEFINICIONES: Incluir el significado de los términos que se consideren necesarios para una mejor comprensión del proceso.</p> <p>3. CONDICIONES GENERALES: Principios fundamentales para poder aplicar el procedimiento, es decir, los requerimientos mínimos normativos.</p> <p>4. RECURSOS: Señalar los elementos mínimos necesarios para implementar el proceso, clasificándolos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tecnológicos: Definir los equipos informáticos, de telecomunicaciones, o software que se requiere. ➤ Logísticos: Indicar los insumos que se requieren para el buen desarrollo del proceso. ➤ Humanos: Definir el perfil de los servidores públicos y demás personal requerido para llevar a cabo el proceso. ➤ Metodológicos: Identificar los documentos y lineamientos utilizados para adelantar el proceso. ➤ Otros: Aquellos que considere pertinentes la organización <p>5. PERSONAL INVOLUCRADO: identificar quienes son las personas a cargo del procedimiento.</p> <p>6. REGISTROS: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.</p> <p>7. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD: Descripción de la secuencia e interacción de cada una de las tareas o pasos que conforman el procedimiento.</p> <p>Ver las páginas siguientes:</p>		
Elaboró: Cargo:r	Revisó: Cargo:	Aprobó: Cargo:

	PROCEDIMIENTO PARA	CODIGO:
		FECHA:
		ID. DE COPIA: 00 ID. DE REVISION: 0 Página: x de y

<i>Actividad</i>	<i>¿Qué Hacer?</i>	<i>¿Quién, Cómo Hacer y Donde Registrar?</i>	<i>¿Para Hacer?</i>	<i>Qué</i>	<i>Factores de Riego</i>	<i>Acciones para Neutralizar los Riesgos</i>

<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Aprobó:</i>
<i>Cargo:</i>	<i>Cargo:</i>	<i>Cargo:</i>

Fuente: Dr. Victor Manuel Hurtado Muñoz - Wbeiman Calvache Vidal

5.3.1 Diagramación de procedimientos

Una vez terminado el levantamiento actual de cada procedimiento, y con base en la información de los formatos de procedimientos, se elaboró el flujograma, paso a paso del procedimiento en el Formato de Procedimiento, celda de Actividad. Ver figura 5.3.

Para la elaboración del flujograma se debió seguir la lógica del procedimiento, dibujando de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, siguiendo el orden del procedimiento.

Los flujogramas se realizaron en compañía del equipo de gestión siguiendo la simbología de los procedimientos mencionada en el marco teórico.

5.4 ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS

El análisis de los procedimientos consistió en el conocimiento detallado de cada aspecto del mismo para introducirle las mejoras. Tuvo como propósito:

- Descubrir las fallas y virtudes del procedimiento.
- Encontrar el encadenamiento de los procedimientos y procesos.
- Facilitar elementos de juicio para la elaboración del manual.

5.4.1 Pautas para el análisis que se realizaron en los procesos

- Observar si un área realiza funciones de la competencia de otras áreas, la definición de las funciones es deficiente.

- Observar si una persona realiza una función sin la definición de sus responsabilidades.
- Verificar si una persona o dos ejecutan la mayor parte de un procedimiento existe una concentración de trabajo
- Determinar si un área o una persona ejecutan ciertas funciones, pero no rinden cuentas a nadie de los resultados, es decir, no se responsabilizan por los resultados existe autoridad sin responsabilidad.
- Registrar si un área o una persona es responsable por los resultados de una función, pero no tiene autoridad suficiente para decidir sobre la función o no tiene la función, existe responsabilidad sin autoridad.
- Existencia de manuales de procedimientos pero no implementados.
- Si todos los documentos de una área deben pasar a revisión, o toma de conocimientos de los jefes la delegación ed funciones es deficiente.
- Excesos de delegaciones.
- Si falta claridad en las instrucciones y normas por escrito sobre las actividades.
- Falta de control.
- Excesos de control, varias revisiones a un mismo documento.
- Existencia de excesos de pasos por un área o persona.
- Si existe la duplicidad de funciones, procedimientos o procesos.
- Duplicidad de la información.
- Desintegración de los sistemas de la empresa.

5.4.2 Metodología realizada para el análisis de procedimientos

A continuación de las pautas, se estableció la metodología para el análisis y simplificación en detalle de los pasos que se deben llevar a cabo para cada procedimiento identificado.

- El grupo de trabajo efectuó el análisis y simplificación de cada procedimiento de acuerdo con las pautas establecidas.
- El grupo de trabajo en cada diagrama de flujo de cada procedimiento, procedió a revisar y analizar en forma secuencial cada paso y a suprimir los pasos que se dejan de realizar de acuerdo a las pautas
- Presentación para la aprobación de los procedimientos a cada uno de los subgerentes de la empresa, quienes son los encargados de aprobarlos.
- Los jefes aprueban los procedimientos y firman para su adopción e implementación. (Se encuentra en estado de aprobación)

5.5 FORMULACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS, CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

En esta etapa se llevo a cabo las actividades encaminadas a obtener los procesos a partir del levantamiento, documentación y análisis de los mismos para socializarlos a cada uno de los equipos de gestión con el objetivo de realizar la prueba y ajuste de dichos documentos.

El mapa de procesos se estableció una vez identificado y clasificado los procesos, estos se organizaron a través de la representación gráfica de cómo interactúan los procesos entre sí. Esta representación gráfica distingue el mapa de procesos general, el mapa de procesos de apoyo y el mapa de procesos críticos de EMTEL S.A. E.S.P.

La metodología utilizada fue mapa de procesos mediante cadenas de valor.

5.6 PRUEBAS Y AJUSTES

La prueba se concretó a ensayar los procesos diseñados para verificar su calidad. La utilidad radica en que permite introducir las modificaciones a una escala reducida, al llevar a cabo las pruebas necesarias con lo cual se averigua la validez y la efectividad de los nuevos métodos, antes de operarlos a nivel de toda la empresa, igualmente para ambientar favorablemente al personal y a los usuarios de los futuros procesos en este caso la metodología a utilizar fue la siguiente:

La simulación de los procedimientos en los sitios de trabajo de acuerdo con la documentación establecida en la caracterización de los procesos, procedimientos, control de registros, control de documentos internos mediante el manejo impreso de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

5.7 EDICIÓN DE MANUALES

La edición de los manuales de procesos y procedimientos de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P. se realizó con base en el modelo de caracterización de procesos y el modelo para un procedimiento.

La codificación de los procesos quedó establecida de la siguiente forma:

Tabla 5.4 Codificación para los procesos y procedimientos

CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EMTEL S.A. E.S.P.	
GERENCIA	
GCI	Gerencia Control interno
GJU	Gerencia Jurídica
GSI	Gerencia Sistemas
SGA	Secretaria General Archivo
PLM	Planeación y mercadeo
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
AAC	Administrativa Atención al Cliente
ACA	Administrativa Cartera
ACO	Administrativa Contabilidad
AFA	Administrativa Facturación
APB	Administrativa Personal y Bienestar
AAL	Administrativa Almacén
APR	Administrativa Presupuesto
AD M	Subgerencia Administrativa y Financ.
SUBGERENCIA TECNICA	
TPE	Técnica Planta Externa
TPI	Técnica Planta Interna
TTE	Técnica Telemática
TTV	Técnica Televisión y Transmisión
TTP	Técnica Teléfonos Públicos
TAS	Técnica Asignaciones
SIGLAS UTILIZADAS	
CAR	Caracterización de Procesos
PRO	Procedimiento
INS	Instructivo
PDC	Plan de Calidad
REG	Registro

Fuente: Dr. Victor Manuel Hurtado Muñoz - Wbeiman Calvache Vidal

De acuerdo a cada una de la áreas de la empresa identificadas en el organigrama, los procesos y procedimientos que se surten al interior de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P.

5.8 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La propuesta de mejoramiento de los procesos del área técnica y de Planeación y Mercadeo fue generada a partir del estudio de tiempos y movimientos realizado en el trabajo de campo, del análisis del mapa de riesgos (ver Anexo B), de la interacción con los diferentes grupos de trabajo y de las caracterizaciones de los procesos, en el ciclo PHVA el “actuar”, en el área técnica y de Planeación y Mercadeo.

A continuación se presentan las alternativas de mejoramiento para los procesos del área técnica y de planeación y mercadeo.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO - ÁREA TÉCNICA

Tabla 5.5 Propuesta de mejoramiento - Área Técnica

No.	Hallazgo	Alternativa de Mejoramiento	Objetivo
1	Actualmente no existe un plan de mejoramiento en EMTEL S.A. E.S.P.	Establecer un mecanismo que permita actualizar o agilizar los procesos y/o procedimientos del área técnica	Difundir a todo el personal del área técnica la forma de realizar un plan de mejoramiento
PROCESO PLANTA INTERNA			
2	La carencia de mecanismos de control y seguimiento en la realización de mantenimiento preventivo y correctivo.	Realizar rutinas periódicas tanto de mantenimiento preventivo como correctivo.	Mantener protegidas al 100 % las líneas a nivel del distribuidor
3	No se tienen contratos de reparación con los	Realizar anualmente contratos para la reparación de tarjetas y/o módulos con las firmas Ericcson	Conservar cantidades suficientes de

	proveedores Siemens y Ericsson.	y Siemens.	tarjetas y/o módulos para cuando sea necesario su reposición.
4	Se cuenta con el personal necesario para desarrollar actividades adicionales de apoyo al funcionamiento de las centrales, pero se requiere un mayor conocimiento de los sistemas.	Capacitar al personal del área técnica, llegando si es posible a la implementación de un laboratorio para la reparación de las tarjetas.	Formar al personal técnico de AOM de las centrales de conmutación a nivel SW y HW.
5	Hay dos centros de gestión ubicados en sitios diferentes, lo que demanda desplazamiento de personal o personal adicional.	Centralización de los sistemas de gestión de las centrales EWSD y AXE en la sede Centro.	Tener un sitio único de AOM de las centrales.
6	No se cuenta con un mecanismo estandarizado para las actividades de mantenimiento de los equipos de apoyo.	Establecer rutinas de mantenimiento, periodicidad y formatos para el control de estadísticas de los diferentes equipos de apoyo que soportan las centrales telefónicas, tales como: aire acondicionado, rectificadores, plantas de emergencia y baterías.	Garantizar el buen funcionamiento de los equipos de soporte de las centrales de conmutación.
7	Desconocimiento de los riesgos en el manejo de desechos y no seguimiento de las normas de seguridad industrial	Capacitación en el manejo de desechos (aceite, filtros, baterías) y seguridad industrial (protección personal, señalización, control de acceso, emanación de gases)	Prevenir accidentes de trabajo
8	No hay manejo sistematizado de estadísticas de la central.	Sistematización de la información generada por las centrales de conmutación.	Agilizar la obtención de información para el seguimiento del proceso.
9	El calibrador de	Tomar las acciones apropiadas	Controlar y

	temperatura de las centrales tiene mas de 20 años en servicio, lo cual puede generar un riesgo en la continuidad del servicio	sobre los equipos de medición que afectan la calidad del servicio.	verificar el estado óptimo de los equipos de medición.
PROCESO PLANTA EXTERNA			
1	Ineficiencia en el aprovechamiento del sistema de gestión y control de armarios.	Diagnosticar, analizar y reevaluar en compañía con apoyo del proveedor, el sistema de gestión y control de armarios, el cual está siendo aprovechado por el área en un 40 % solamente.	Incrementar la eficiencia del sistema de armarios.
2	Inventario de la red desactualizado	Programar actividades para el levantamiento de la red y actualizar la base de datos.	Confiablez de la información contenida en la base de datos y actualización de planos.
3	Programación deficiente de recursos logísticos y carencia de materiales, equipos e información	Priorizar la consecución de los materiales de mayor demanda para los procesos de atención al usuario (instalaciones, traslados, reparaciones, etc) y optimizar los tiempos de traslado de los operarios.	Incrementar el nivel de satisfacción del usuario.
4	No se dispone de cuadrilla exclusiva para mantenimiento de fibra óptica	Asignar una cuadrilla al mantenimiento de la fibra, previa capacitación, y previa adquisición de materiales, elementos y repuestos así como de un vehículo debidamente equipado para ello	Dedicar el recurso suficiente para el mantenimiento de la red de fibra óptica.
5	Incumplimiento de las normas de seguridad y protección ocasionalmente	Capacitación en la utilización de los equipos y elementos de seguridad industrial.	Prevenir accidentes laborales.
6	No se cuenta con sistema de vigilancia permanente sobre el recorrido de la red, lo que puede incrementar el vandalismo (hurto, daños,	Implementar un comité de seguridad 7*24 que realice rondas sobre la infraestructura de la empresa y programación de alarmas sobre los cables de mayor vulnerabilidad.	Disminuir las pérdidas y daños en la infraestructura por acciones vandálicas y garantizar la continuidad del servicio.

	competencia desleal)		
7	La no existencia de planes de mantenimiento de red externa.	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo en toda la red y en especial en los sitios más críticos.	Garantizar la disponibilidad de la red.
PROCESO TELEMÁTICA			
1	La prestación del servicio depende de un único servidor.	Contar con redundancia para el servidor Cisco, o en su defecto, firmar con el proveedor un contrato de soporte y mantenimiento.	Garantizar a los usuarios la continuidad del servicio y mantener la buena imagen de la empresa.
2	Actividades adicionales en el área debido a las reparaciones de los módems ADSL	Evaluar la modalidad de comodato de los módems ADSL, ya que al asumir la reparación o cambio de los mismos se repercute en la rentabilidad del negocio.	Optimizar los tiempos en las actividades del área.
3	Debido a la evolución de las tecnologías se hace necesario la permanente actualización.	Implementar programas de capacitación continua para el personal que de Telemática, ya que el entorno de Internet está sujeto a continuas incorporaciones de nuevos elementos y/o mejoras.	Capacitar al personal.
4	Actualmente el área de Telemática tiene a su cargo actividades que no le corresponden	Evitar actividades que no le competen a Telemática, entre las que se encuentran: generación de la facturación, respuesta a derechos de petición, servicio al cliente, etc.	Optimizar el proceso de telemática
5	Programación deficiente de recursos logísticos y carencia de materiales, equipos e información	La actividad de soporte requiere de un stock de elementos indispensables (los más utilizados en la mayoría de los casos) para evitar pérdidas de tiempo en desplazamientos desde el sitio donde se origina el problema hasta el almacén.	Optimizar el tiempo de respuesta frente a una solicitud.
6	La gestión relacionada con los procesos del cliente no se encuentran habilitados para los servicios del área de telemática en el sistema Open	La parametrización del proceso de telemática en el sistema Open flex.	Centralizar la información de los procesos relacionados con el cliente.

	Flex.		
7	La no existencia de una garantía extendida para los equipos del proceso de telemática.	Garantía extendida y soporte de los equipos del nodo de Internet y de la red metropolitana.	Continuidad del servicio 7*24
PROCESO TELEVISIÓN			
1	Falta seguimiento y control a los equipos del sistema de transmisión.	Optimizar el sistema de gestión e incrementar la capacitación del personal técnico en la utilización del sistema de gestión para monitorear permanentemente el estado en que se encuentran tanto la fibra como los diferentes equipos y elementos que componen el sistema de transmisión.	Minimizar las fallas en la red de transmisión.
2	Carencia de una cuadrilla especializada en las necesidades del sistema de transmisión.	Especializar una cuadrilla de planta externa para los requerimientos que se presenten a nivel de fibra óptica, en equipos, materiales, elementos y repuestos para el mantenimiento del sistema.	Garantizar la continuidad del servicio.
3	Programación deficiente de recursos logísticos y carencia de materiales, equipos e información	Priorizar la consecución de los materiales de mayor demanda para los procesos de atención al usuario (instalaciones, traslados, reparaciones, etc) y optimizar los tiempos de traslado de los operarios.	Incrementar el nivel de satisfacción del usuario

Fuente: Wbeiman Calvache Vidal

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO - PLANEACIÓN Y MERCADEO

Tabla 5.6 Propuesta de mejoramiento - Planeación y Mercadeo

No.	Hallazgo	Alternativa de Mejoramiento	Objetivo
1	El proceso operativo de	1.1 Delegar el proceso de comercialización y ventas al área	Centralizar todos los procesos

	comercialización y ventas actualmente se encuentra a cargo de planeación y mercadeo.	de Atención al Cliente. 1.2 Creación de la Subgerencia Comercial. 1.3 Agrupar los procesos de facturación y Cartera en un solo grupo, el grupo de Atención al Cliente incluyendo el procedimiento de Comercialización y ventas (Actualmente en Planeación y Mercadeo) en una nueva seccion.	relacionados con el cliente para dar una mayor eficiencia y eficacia de la planeación estratégica.
2	La actividad de interventoría no cuenta con un manual actualizado.	Actualizar el manual de interventoria y/o elaborarlo nuevamente.	Incrementar el nivel de control y vigilancia derivado de las actividades contractuales.

Fuente: Wbeiman Calvache Vidal

A continuación se presentan las acciones de mejora prioritarias a desarrollar por la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P.

En la siguiente tabla se describe la situación actual contra la situación modificada, haciendo énfasis en los recursos involucrados ya sean económicos, técnicos o de talento humano, además del análisis de ventajas y desventajas de la alternativa de mejoramiento.

Tabla 5.7 Alternativas de Mejoramiento a desarrollar

Proceso y/o procedi/	No Alt de mejor/	Características Actual		Características Modificado		Análisis	
Proceso Telemática	1	Descripción	La prestación del servicio depende de un único servidor para acceso a Internet	Descripción	Se disminuye la probabilidad de caída del servicio por falla en el servidor Cisco	Ventajas	Se garantiza la continuidad del servicio de acceso a Internet
		Recursos	1 servidor Cisco	Recursos	2 servidores Cisco Contrato de garantía extendida con el proveedor	Desventajas	Aumento en los costos por adquisición de nuevos equipos y/o la firma del contrato con el proveedor
	4	Descripción	Actualmente el área de Telemática tiene a su cargo actividades que no le corresponden	Descripción	Se trasladan la actividad de Solicitud del cliente del servicio de valor agregado al proceso de Atención al cliente, y se comunica al área de Telemática sobre la solicitud; para lo cual se necesita la parametrización en el Open Flexis	Ventajas	Centralización de los procesos de Atención al cliente
			Procedimiento		Instalación de nuevos servicios		Procedimiento
		Actividades	1. Solicitud	Actividades	1. Informe de solicitud a Telemática para verificación de factibilidad	Desventajas	Minimización en los tiempos de respuesta
			2. Factibilidad		2. Factibilidad		
			3. Aceptación del servicio		3. Aceptación del servicio		
			4. Solicitud de instalación del par de cobre		4. Solicitud de instalación del par de cobre		
			5. Certificación de par telefónico y acometida Interna y red de datos		5. Certificación de par telefónico y acometida Interna y red de datos		
			6. Configuración del puerto y cruzadas en bastidor		6. Configuración del puerto y cruzadas en bastidor		
7. Configuración del MODEM	7. Configuración del MODEM						
8. Instalación del Servicio	8. Instalación del Servicio						
9. Pruebas de Funcionamiento	9. Pruebas de Funcionamiento						
10. Elaboración de Acta de Entrega y Contrato	10. Elaboración de Acta de Entrega y Contrato	Asignación de nuevas actividades al proceso de atención al Cliente					

Planta Externa	6	Descripción	Se carece de un procedimiento para vigilancia permanente sobre el recorrido de la red Por acciones vandálicas se pierden anualmente 300 millones de pesos aproximadamente	Descripción	Implementar un comité de seguridad 7*24, estableciendo un procedimiento de vigilancia sobre la infraestructura de la red, soportado por alarmas de seguridad	Ventajas	Prestación continua de los servicios de telecomunicaciones
				Recursos	Personal de vigilancia		Disminución de costos de infraestructura por acciones vandálicas
	7	Descripción	Carencia de planes de mantenimiento preventivo y correctivo en toda la red de telecomunicaciones	Descripción	Implementar un procedimiento de mantenimiento preventivo y correctivo de la red de telecomunicaciones	Ventajas	Disminución en las fallas de la red de telecomunicaciones
				Recursos	Personal para el mantenimiento preventivo y correctivo de la red de telecomunicaciones Equipos y herramientas para realizar mantenimiento preventivo y correctivo Materiales e insumos Capacitación al personal de mantenimiento		Calidad en el servicio
Televisión y Transmisión	1	Descripción	Falta de seguimiento y control a los equipos del sistema de transmisión	Descripción	Implementar un procedimiento que optimice el sistema de gestión e incremente la capacitación del personal con lo cual se controle y verifique el estado de la red HFC, los equipos y elementos que componen el sistema de transmisión	Ventajas	Minimización en las fallas de la red de transmisión
						Desventajas	Calidad del servicio de la red de transmisión Asignación de recursos físicos y económicos Asignación de personal
Planta Interna	5	Descripción	Los centros de gestión de las centrales EWSD y AXE se encuentran en sitios remotos(Santa clara y Sede centro)	Descripción	Centralizar la realización de AOM en un solo centro de gestión	Ventajas	Evitar el desplazamiento del personal
						Desventajas	AOM de centrales unificado No aplica
Mercadeo	1.1	Descripción	Los procesos de planeación son de Staff, es decir, de asesoría y servicios especializados, actualmente algunos procedimientos como la comercialización y ventas son actividades de línea las cuales son operativas presentándose diferentes problemas	Descripción	Consiste en trasladar el procedimiento de Comercialización y Ventas (actualmente en el área de Planeación y Mercadeo) al área de Atención al Cliente; este traspaso no involucra incremento en los costos de personal y recursos físicos, económicos o tecnológicos, porque en Planeación y mercadeo ya se cuenta con estos recursos que se pondrían a consideración del área de Atención al Cliente	Ventajas	Resultados esperados en la comercialización y ventas como consecuencia de la planeación y aplicación de las estrategias de mercadeo
				Proceso	Mercadeo		Proceso
		Procedimiento	Formulación del Plan de Mercadeo	Procedimiento	Formulación del Plan de Mercadeo	Desventajas	Manejo del cliente en forma integral pre- y post-venta
			Comercialización y ventas		Comercialización y ventas		No aplica

Mercadeo	1.2	Descripción	Actualmente los procesos relacionados con el cliente no se encuentran centralizados	Descripción	PROPUESTA CREACIÓN SUBGERENCIA COMERCIAL · Creación de la Subgerencia Comercial · Asignación de funciones de la Subgerencia Comercial · Traslado de los grupos: Atención al Cliente, Facturación y Cartera a la Subgerencia Comercial · Asignación de funciones de Comercialización y Ventas al Jefe de grupo de Atención al Cliente y Comercial · Creación y conformación del equipo de ventas	Ventajas	Resultados esperados en la comercialización y ventas como consecuencia de la planeación y aplicación de las estrategias de mercadeo, así como aumento de las utilidades e incremento de la rentabilidad
		Procesos	AAC-CAR-001 Atención y Servicio al Cliente	Procesos	CVA-CAR-001 Atención y Servicio al Cliente		Integración en la Subgerencia Comercial de todas las actividades relacionados con el cliente
			AAC-CAR-002 Call center		CVA-CAR-002 Call center		Capacidad de decisión a nivel directivo, planificación, control, administración y ejecución de todas las actividades relacionadas con el cliente
			ACA-PRO-001 Cartera		CVC-PRO-001 Cartera		Mejor servicio al cliente y comercialización debido a su especialización en atención y venta
			AFA-CAR-001 Facturación		CVF-CAR-001 Facturación		Gestión integral en la mezcla de mercado (Servicio, precio, promoción y comercialización y ventas)
		Procedimiento	AAC-MIU-001 Manual de Identificación de Usuarios	Procedimiento	CVA-MIU-001 Manual de Identificación de Usuarios		Cabeza responsable de la gestión, de la generación de políticas, aplicación de estrategias y cumplimiento de objetivos de mercado
			AAC-PRO-002 Registrar una petición de un nuevo servicio		CVA-PRO-002 Registrar una petición de un nuevo servicio		Centralización y control de la información del cliente en la Subgerencia Comercial generando registros únicos y uniformes para los sistemas de información
			AAC-PRO-004 Atención y servicio al Cliente		CVA-PRO-004 Atención y servicio al Cliente		Garantía de la gestión del servicio debido a la estandarización y control de los procesos de la subgerencia y procedimientos establecidos en la cadena de valor de los servicios
			AAC-PRO-005 Servicios Suplementarios		CVA-PRO-005 Servicios Suplementarios		Manejo del cliente en forma integral pre-venta, post-venta, mantenimiento del cliente, facturación y recaudo
					Promoción global del servicio y atención personalizada por el equipo de ventas		

		AAC-PRO-006 Registrar una petición de suspensión temporal	CVA-PRO-006 Registrar una petición de suspensión temporal		Control y gestión del proceso de Atención al cliente sobre el cumplimiento de los requisitos del cliente
		AAC-INS-001 Instructivo Call Center información	CVA-PRO-008 Comercialización y ventas		Control y gestión del proceso de facturación y análisis estratégico de cuentas
		AAC-PRO-001 Registro de reporte de daño	CVA-INS-001 Instructivo Call Center información		Control y gestión del proceso de cartera y recuperación
		AAC-PRO-003 Call Center	CVA-PRO-001 Registro de reporte de daño		Mayor poder de decisión porque se cuenta con la suficiente autoridad, asignación presupuestal independiente y unificada, recursos propios para inversión
		AFA-PRO-001 Elaboración de facturas	CVA-PRO-003 Call Center		
		AFA-PRO-002 Exclusión corte del servicio	CVF-PRO-001 Elaboración de facturas	Desventaja s	El costo del nombramiento de un Subgerente Comercial y de Ventas, adicionalmente costos logísticos de oficina, equipos, papelería y demás insumos Además de las contrataciones que el Subgerente requiera para organizar el equipo de ventas
		ACA-PRO-001 Recuperación Cartera	CVF-PRO-002 Exclusión corte del servicio		
		ACA-PRO-002 Acuerdos de Pago	CVC-PRO-001 Recuperación Cartera		
		ACA-PRO-003 Desadjudicación de líneas	CVC-PRO-002 Acuerdos de Pago		
		ACA-PRO-004 Aplicación de descuentos	CVC-PRO-003 Desadjudicación de líneas		
		ACA-PRO-005 Visitas domiciliarias	CVC-PRO-004 Aplicación de descuentos		
			CVC-PRO-005 Visitas domiciliarias		

Mercadeo	1.3	Descripción	Actualmente los procesos relacionados con el cliente no se encuentran centralizados	Descripción	Consiste en la creación de la Sección Comercial agrupando los procesos de facturación y Cartera en un solo grupo, el grupo de Atención al Cliente incluirá el procedimiento de Comercialización y ventas (Actualmente en Planeación y Mercadeo), con el objetivo de eliminar las interfaces generadas e incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso de Mercadeo, además de la conformación de un Equipo de Venta por medio de outsourcing	Ventajas	Resultados esperados en la Comercialización y ventas como consecuencia de contar con un equipo de ventas organizado y especializado en la comercialización y venta de servicios de telecomunicaciones	
		Proceso	AFA-CAR-001 Facturación	Procesos	ACF-CAR-001 Facturación Y Cartera		Mayor beneficio económico debido a la unificación de los procesos y procedimientos relacionados con el cliente	
			ACA-PRO-001 Cartera		ACA-CAR-001 Atención y servicio al Cliente		Incremento en el rendimiento del proceso de comercialización y ventas debido a la unificación a los procesos de Atención al Cliente	
			AAC-CAR-001 Atención y Servicio al Cliente		ACA-CAR-002 Call Center		Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción de los plazos de entrega de cada uno de los servicios que presta Emtel S.A. E.S.P.	
			AAC-CAR-002 Call center				Aumento en la satisfacción del personal debido a una mejor definición y ubicación de los procesos y procedimientos	
		Procedimiento	AFA-PRO-001 Elaboración de facturas	Procedimiento	ACF-PRO-001 Elaboración de facturas		Mayor control y conocimiento de los procesos	
			AFA-PRO-002 Exclusión corte del servicio		ACF-PRO-002 Exclusión corte del servicio		Calidad en el flujo de la información, documentación, solicitudes, peticiones; La información es mas confiable, oportuna y existe mayor facilidad de compartir la información relacionada con el cliente entre los diferentes procesos involucrados	
			ACA-PRO-003 Recuperación Cartera		ACF-PRO-003 Recuperación Cartera			
			ACA-PRO-004 Acuerdos de Pago		ACF-PRO-004 Acuerdos de Pago			
			ACA-PRO-005 Desadjudicación de líneas		ACF-PRO-005 Desadjudicación de líneas		Desventajas	El costo de organizar un equipo de ventas por medio de outsourcing
			ACA-PRO-006 Aplicación de descuentos		ACF-PRO-006 Aplicación de descuentos			

			AAC-PRO-007 Visitas domiciliarias		ACF-PRO-007 Visitas domiciliarias		
			AAC-MIU-001 Manual de Identificación de Usuarios		ACA-MIU-001 Manual de Identificación de Usuarios		
			AAC-PRO-002 Registrar una petición de un nuevo servicio		ACA-PRO-002 Registrar una petición de un nuevo servicio		
			AAC-PRO-004 Atención y Servicio al Cliente		ACA-PRO-004 Atención y Servicio al Cliente		
			AAC-PRO-005 Servicios Suplementarios		ACA-PRO-005 Servicios Suplementarios		
			AAC-PRO-006 Registrar una petición de suspensión temporal		ACA-PRO-006 Registrar una petición de suspensión temporal		
			AAC-INS-001 Instructivo Call Center información		ACA-PRO-008 Comercialización y Ventas		
			AAC-PRO-001 Registro de reporte de daño		ACA-INS-001 Instructivo Call Center información		
			AAC-PRO-003 Call Center		ACA-PRO-001 Registro de reporte de daño		
					ACA-PRO-003 Call Center		

Planeación	2	Descripción	Desactualización del manual de interventoría	Descripción	Actualización del manual de interventoría	Ventajas	Permite estandarizar de manera oficial en cada uno de los procesos de la empresa los objetivos, normas y pasos a seguir para el buen funcionamiento de la gestión empresarial durante la administración, operación e <u>implementación de los proyectos</u>
				Recursos			Permite contar con un documento de consulta permanente de cómo se realiza la actividad de interventoría en cada uno de los proyectos de EMTEL SA ESP
					Técnicos		Evita violaciones de la política de <u>interventoría de la empresa</u>
					Equipos de oficina		Suministra claridad en cuanto a las responsabilidades del nivel de interventoría y de gerencia del <u>proyecto</u>
					Útiles y papelería		Mejora la eficacia del interventor e involucrados con directrices claras y <u>pautas exactas</u>
		Facilita realizar oportunamente las pruebas de interventoría para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en un <u>proyecto</u>					
						Desventajas	No aplica

Fuente: Wbeiman Calvache Vidal

5.8.1 Descripción alternativa de mejoramiento de Planeación y Mercadeo a desarrollar por parte de EMTEL S.A E.S.P

ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO 1.1

a. Situación actual Planeación y Mercadeo

Los procesos de planeación son de Staff, es decir, de asesoría y servicios especializados, actualmente algunos procedimientos como la comercialización y ventas son actividades de línea las cuales son operativas presentándose los siguientes problemas:

- No se cuenta con una apropiada gestión del procedimiento de Comercialización y ventas al interior del proceso de Mercadeo.
- Atomización del procedimiento de ventas en muchos procesos de la empresa (Mercadeo, Atención al cliente, Telemática, Televisión) generando registros sin la interfase con Atención al cliente por lo tanto, sin tramitarse en los sistemas de información.
- Atención al cliente no tiene integrado todas las actividades relacionados con el cliente.
- Demoras en los tiempos de entrega del servicio al no existir el control del procedimiento estandarizado y centralizado.
- Pérdida de clientes por las demoras en Atención al cliente.
- No hay uniformidad de entrega de la información sobre las características de los servicios.
- Pérdida en la fuerza de ventas debido a la promoción independiente que las áreas hacen de su servicio. (No se promociona los paquetes de servicios)

- Carencia de una estructura organizacional adecuada que integre los procesos relacionados con el cliente (comercialización y ventas, Atención al Cliente, Facturación y cartera).
- Bajo nivel de planificación, control, Administración y ejecución de las actividades relacionadas con el cliente y comercialización y ventas.
- Incumplimiento de los objetivos y metas propuestos dentro del proceso de comercialización y ventas
- Deficiencias en la comercialización de los servicios del portafolio de la empresa.(pre-venta y pos-venta)
- Carencia de autoridad y responsabilidad suficiente para realizar una gestión integral en la mezcla de mercadeo.(precio, servicio, promoción y canales de colocación del servicio.)
- Falta de cabeza responsable de la gestión, de la generación de políticas, aplicación de estrategias y cumplimiento de objetivos de mercado.
- Manejo inadecuado de la relación Cliente- empresa en los procesos de Atención al Cliente, comercialización y ventas, Facturación y Recaudo.
- Incumplimiento de los requisitos solicitados por el cliente.

Procesos Planeación Y Mercadeo:

PLM-CAR-001 Calidad
 PLM-CAR-002 Mercadeo
 PLM-CAR-003 Planeación
 PLM-CAR-004 Interventoria

Procedimientos del Proceso de Calidad:

PLM-PRO-001 Procedimiento Fundamental
 PLM-PRO-002 Control de Documentos
 PLM-PRO-003 Control de Registros

Procedimientos del Proceso de Mercadeo:

PLM-PRO-006 Formulación del Plan de Mercadeo
PLM-PRO-011 Comercialización y Ventas

Procedimientos del Proceso de Calidad:

PLM-PRO-005 Formulación y Seguimiento del Plan de Gestión y Resultados
PLM-PRO-004 Formulación y Evaluación de Proyectos
PLM-PRO-007 Análisis y Diseño de la Red de Acceso Telefónica
PLM-PRO-008 Elaboración de Informes SUI

Procedimientos del Proceso de Interventoria:

PLM-PRO-009 Interventoria
PLM-PRO-010 Precontratación

Actividades de la Subgerencia de Planeación y Mercadeo:

- Informe a entes reguladores (Contraloría municipal, Alcaldía, Control Interno)
- Informes a la CRT y SSPD
- Elaboración de planes y proyectos de mejora
- Elaboración informes de gestión y resultados:
- SUI comercial y técnico
- Boletín de indicadores internos
- Elaboración del Plan Estratégico, Plan de Gestión y Resultados, informe de viabilidad, Presupuesto de Inversión
- Elaboración del plan de mercadeo
- Control y evaluación de indicadores de desempeño (objetivos y proyectos)
- Análisis y diseño de redes de acceso
- Actualización y base cartográfica.
- Interventoria de contratos
- Precontratación.
- Diseño de espacios y mantenimiento de infraestructura.

- Comercialización y ventas
 - ♦ Relaciones públicas.
 - ♦ Elaboración de planes de venta, postventa y fidelización de clientes.
 - ♦ Dirección, programación del equipo de ventas .
 - ♦ Previsión de ventas
 - ♦ Ventas directas del portafolio de servicios
 - ♦ Planeación y manejo de eventos de lanzamiento y ferias.
 - ♦ Logística del mercado.
 - ♦ Atención comercial grandes clientes
 - ♦ Mercadeo interno
 - ♦ Presupuestos.
 - ♦ Investigación mercadeo

b. Situación actual Atención al Cliente

Procesos Atención al Cliente:

AAC-CAR-001 Servicio al Cliente

AAC-CAR-002 Call Center

Procedimientos Servicio al Cliente:

AAC-MIU-001 Manual de Identificación de Usuarios

AAC-PRO-002 Registrar una petición de un nuevo servicio

AAC-PRO-003 Atención al Cliente

AAC-PRO-004 Servicio al Cliente

AAC-PRO-005 Servicios Suplementarios

AAC-PRO-006 Registrar una petición de suspensión temporal

Procedimientos Servicio al cliente Call Center:

AAC-INS-001 Instructivo Call Center información

AAC-PRO-001 Registro de reporte de daño

AAC-PRO-007 Call Center

Actividades actuales atención al cliente:

- Recibir, atender, tramitar y responder las peticiones o reclamos y recursos verbales o escritos que presenten los usuarios, suscriptores o suscriptores potenciales en relación con los servicios de la empresa
- Atención del usuario a través del call center
- Brindar todo tipo de información y soporte al usuario telefónicamente, registrar las llamadas en el sistema de administración telefónica Open flexis a través del call center
- Recibir e ingresar la solicitud de los servicios requeridos por el cliente (telefonía, Internet, televisión, transmisión de datos y servicios de valor agregado)
- Recibir e ingresar la solicitud de reparación de daños

c. Propuesta de traslado del procedimiento de comercialización y ventas al proceso de Atención al Cliente

Consiste en trasladar el procedimiento de Comercialización y Ventas (actualmente en el área de Planeación y Mercadeo) al área de Atención al Cliente; este traspaso no involucra incremento en los costos de personal y recursos físicos, económicos o tecnológicos, porque en Planeación y mercadeo ya se cuenta con estos recursos que se pondrían a consideración del área de Atención al Cliente.

Procesos Atención al Cliente:

AAC-CAR-001 Servicio al Cliente
AAC-CAR-002 Call Center

Procedimientos Atención y Servicio al Cliente:

AAC-MIU-001 Manual de Identificación de Usuarios
AAC-PRO-002 Registrar una petición de un nuevo servicio
AAC-PRO-003 Atención al Cliente

AAC-PRO-004 Servicio al Cliente
AAC-PRO-005 Servicios Suplementarios
AAC-PRO-006 Registrar una petición de suspensión temporal
AAC-PRO-008 Comercialización y Ventas

Procedimientos Atención y Servicio al cliente-Call Center:

AAC-INS-001 Instructivo Call Center información
AAC-PRO-001 Registro de reporte de daño
AAC-PRO-007 Call Center

Nuevas actividades Atención y Servicio al Cliente:

- Comercialización y Ventas
 - ♦ Relaciones públicas.
 - ♦ Prestación de servicios en centros de atención, ventas, ventanillas.
 - ♦ Elaboración de planes de venta, postventa y fidelización de clientes.
 - ♦ Dirección, programación del equipo de ventas .
 - ♦ Previsión de ventas
 - ♦ Ventas directas del portafolio de servicios.
 - ♦ Comercialización de tarjetas prepago
 - ♦ Planeación y manejo de eventos de lanzamiento y ferias.
 - ♦ Logística del mercado.
 - ♦ Atención comercial grandes clientes
 - ♦ Mercadeo interno
 - ♦ Presupuestos.
 - ♦ Investigación mercadeo (realimentación)

d. Beneficios

- Resultados esperados en la comercialización y ventas como consecuencia de la planeación y aplicación de las estrategias de mercadeo.
- Control y efectividad en la comercialización y ventas debido a su especialización en atención y servicio al cliente.
- Centralización de la información en Atención al Cliente del procedimiento de comercialización y ventas generando registros únicos y uniformes para los sistemas de información.
- Integración en Atención al Cliente de todas las actividades relacionadas con el cliente.
- Disminución de los tiempos de entrega de los servicios debido a la estandarización y control del procedimiento de comercialización y ventas en el proceso de Atención al Cliente.
- Manejo del cliente en forma integral pre- y post-venta
- Uniformidad de la información sobre las características de los servicios.
- Promoción global del servicio y atención personalizada por el equipo de ventas.
- Cumplimiento del sistema de calidad basado en procesos donde los requisitos del cliente (entrada) se transforma en soluciones del servicio y atención al cliente (salida).

ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO 1.2

a. Propuesta de creación Subgerencia Comercial

Se hace necesario desarrollar los siguientes puntos:

- Creación de la Subgerencia Comercial.
- Asignación de funciones de la Subgerencia Comercial

- Traslado de los grupos: Atención al Cliente, Facturación y Cartera a la Subgerencia Comercial.
- Asignación de funciones de Comercialización y Ventas al Jefe de grupo de Atención al Cliente y Comercial.
- Creación y conformación del equipo de ventas

La propuesta consiste en la agrupación de los procesos y procedimientos de facturación, cartera, atención y servicio al cliente y call center en la Subgerencia Comercial

Procesos Subgerencia Comercial:

CVF-CAR-001 Facturación
 CVC-CAR-001 Cartera
 CVA-CAR-001 Atención al Cliente
 CVA-CAR-002 Call Center

Procedimientos Facturación:

CVF-PRO-001 Elaboración de facturas
 CVF-PRO-002 Exclusión corte del servicio

Procedimientos Cartera:

CVC-PRO-001 Recuperación Cartera
 CVC-PRO-002 Acuerdos de Pago
 CVC-PRO-003 Desadjudicación de líneas
 CVC-PRO-004 Aplicación de descuentos
 CVC-PRO-005 Visitas domiciliarias

Procedimientos Atención y Servicio al Cliente:

CVA-MIU-001 Manual de Identificación de Usuarios
 CVA-PRO-002 Registrar una petición de un nuevo servicio
 CVA-PRO-003 Atención al Cliente
 CVA-PRO-004 Servicio al Cliente
 CVA-PRO-005 Servicios Suplementarios
 CVA-PRO-006 Registrar una petición de suspensión temporal

CVA-PRO-008 Comercialización y Ventas

Procedimientos Atención y Servicio al cliente Call Center:

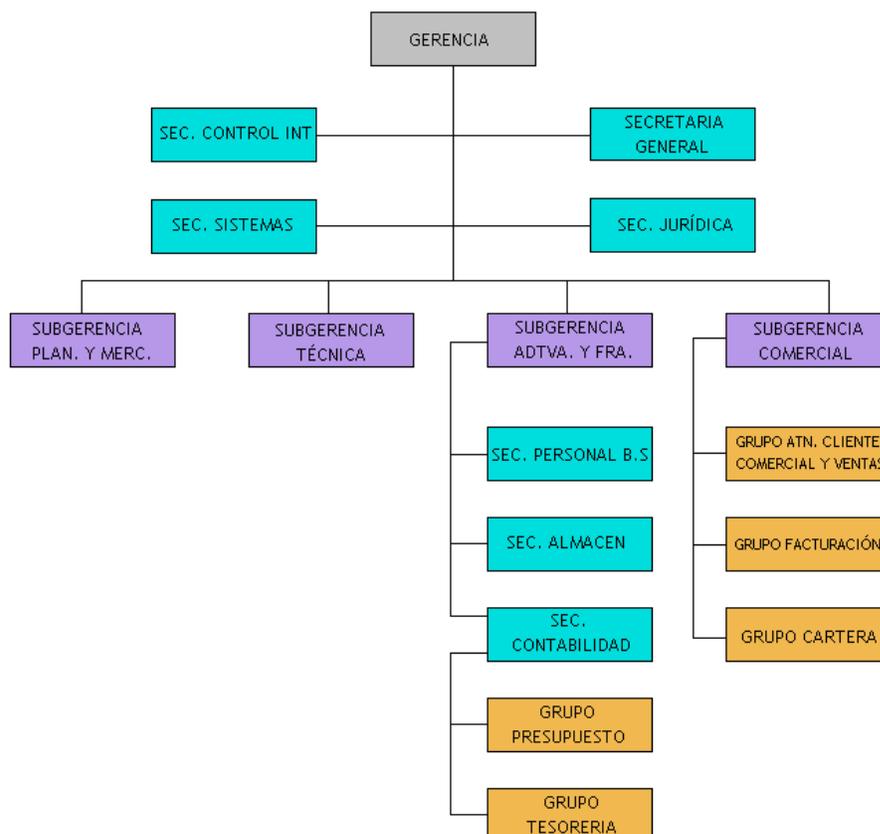
CVA-INS-001 Instructivo Call Center información

CVA-PRO-001 Registro de reporte de daño

CVA-PRO-007 Call Center

b. Organigrama propuesto

Figura 5.4 Organigrama propuesto incluyendo la Subgerencia Comercial



c. Beneficios

- Resultados esperados en la comercialización y ventas como consecuencia de la planeación y aplicación de las estrategias de mercadeo, así como aumento de las utilidades e incremento de la rentabilidad.
- Integración en la Subgerencia Comercial de todas las actividades relacionadas con el cliente.
- Capacidad de decisión a nivel directivo, planificación, control, administración y ejecución de todas las actividades relacionadas con el cliente.
- Mejor servicio al cliente y comercialización debido a su especialización en atención y venta.
- Gestión integral en la mezcla de mercado (Servicio, precio, promoción y comercialización y ventas)
- Cabeza responsable de la gestión, de la generación de políticas, aplicación de estrategias y cumplimiento de objetivos de mercado.
- Centralización y control de la información del cliente en la Subgerencia Comercial generando registros únicos y uniformes para los sistemas de información.
- Garantía de la gestión del servicio debido a la estandarización y control de los procesos de la subgerencia y procedimientos establecidos en la cadena de valor de los servicios.
- Manejo del cliente en forma integral pre-venta, post-venta, mantenimiento del cliente, facturación y recaudo.
- Uniformidad de la información sobre las características de los servicios.

- Promoción global del servicio y atención personalizada por el equipo de ventas.
- Control y gestión del proceso de Atención al cliente sobre el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Control y gestión del proceso de facturación y análisis estratégico de cuentas.
- Control y gestión del proceso de cartera y recuperación.
- Cumplimiento del sistema de calidad basado en procesos donde los requisitos del cliente (entrada) se transforman en soluciones del servicio y atención al cliente (salida).

d. Desventajas

El costo del nombramiento de un Subgerente Comercial y de Ventas, adicionalmente costos logísticos de oficina, equipos, papelería y demás insumos. Además de las contrataciones que el Subgerente requiera para organizar el equipo de ventas.

ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO 1.3

a. Propuesta de creación de la sección comercial

Es necesario desarrollar los siguientes puntos:

- Agrupar los procesos (Grupos) de Facturación, Cartera y Atención al cliente en una sección denominada: Sección Comercial.
- Agrupar los procesos de Atención al Cliente (Grupo) y Comercialización y ventas (Procedimiento) en un solo grupo denominado: Grupo de atención al Cliente y Ventas.
- Conformación de un equipo de ventas por medio de outsourcing para el Grupo de atención al Cliente y Ventas.

- Asignación del Jefe de la sección Comercial.
- Creación de funciones del Jefe de Sección Comercial.

Procesos Sección Comercial:

ACF-CAR-001 Facturación Y Cartera
ACA-CAR-001 Atención al Cliente
ACA-CAR-002 Call Center

Procedimientos grupo Facturación y Cartera:

ACF-PRO-001 Elaboración de facturas
ACF-PRO-002 Exclusión corte del servicio
ACF-PRO-003 Recuperación Cartera
ACF-PRO-004 Acuerdos de Pago
ACF-PRO-005 Desadjudicación de líneas
ACF-PRO-006 Aplicación de descuentos
ACF-PRO-007 Visitas domiciliarias

Procedimientos Grupo Atención al Cliente y ventas:

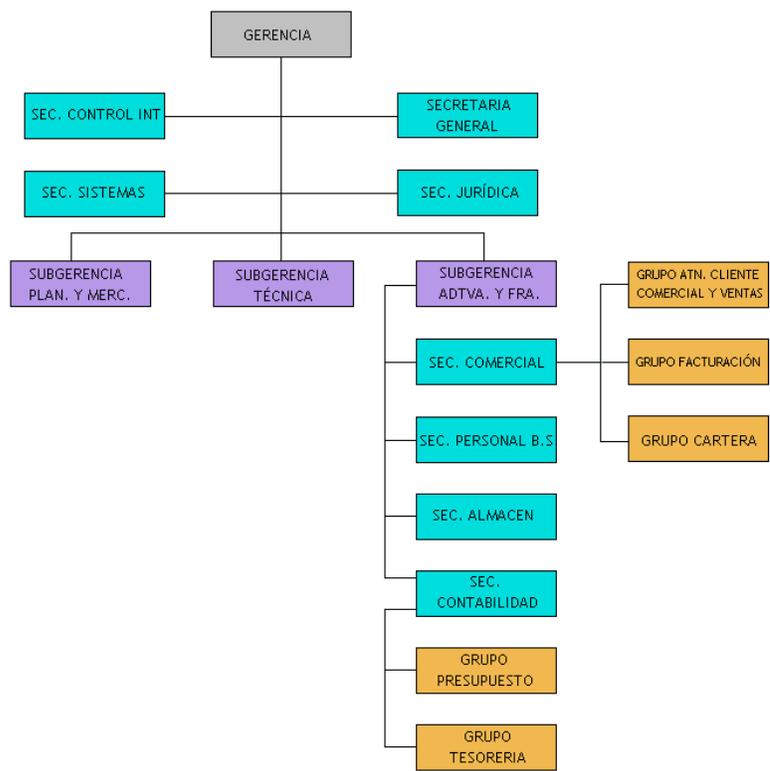
ACA-MIU-001 Manual de Identificación de Usuarios
ACA-PRO-002 Registrar una petición de un nuevo servicio
ACA-PRO-003 Atención al Cliente
ACA-PRO-004 Servicio al Cliente
ACA-PRO-005 Servicios Suplementarios
ACA-PRO-006 Registrar una petición de suspensión temporal
[ACA-PRO-008 Comercialización y Ventas](#)

Procedimientos Call center

ACA-INS-001 Instructivo Call Center información
ACA-PRO-001 Registro de reporte de daño
ACA-PRO-007 Call Center

b. Organigrama propuesto

Figura 5.5 Organigrama propuesto Sección Comercial



Fuente: Wbeiman Calvache Vidal

6 POLITICAS DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

6.1 DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA ACTUALIZACIÓN

Teniendo en cuenta que los trámites o procedimientos son flexibles y susceptibles de mejoras periódicamente, es necesario disponer de una mecánica que permita actualizar los procedimientos.

Corresponde a todo el personal de EMTEL S.A. E.S.P. velar por el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos y procedimientos de cada una de las áreas, para ellos se dispone de un procedimiento de mejoramiento de los procesos con su respectivo registro, el cual se identifica mediante la codificación GCI-PRO-003 procedimiento acciones correctiva y preventiva.

6.2 PROCEDIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO

- I. Registrar una oportunidad de mejora. La persona que detecta una oportunidad de mejoramiento debe diligenciar y firmar el formato de solicitud de acción correctiva y preventiva (GCI-REG-004 1 Y 2 PARTE).

Después de diligenciar el formato debe hacer entrega al jefe inmediato (Subgerente, Jefe de sección o Jefe de grupo) para su aprobación.

II. El líder del proceso (Subgerente o Jefes) puede aceptar o rechazar la solicitud. Si la rechaza debe entregarla a la persona que la solicitó la acción, explicando las causas de porque se rechaza. Si por el contrario es

- III. aceptada debe firmar sobre el formato con un visto bueno y comunicar la solicitud al equipo del proceso.
Si la oportunidad de mejoramiento no esta dentro de sus competencias el líder del proceso debe remitirla al superior inmediato (En caso que la mejora incluya asignación de recursos, cambio de funciones o actividades que incidan en el desarrollo de actividades de otras dependencias.)
- IV. El Jefe inmediato (Gerente, subgerentes, Jefes) y la persona que hizo la solicitud de la mejora trabajan en el análisis de causas y en el plan d acción (GCI-REG-004 3 Y 4 PARTE.) Se debe determinar el responsable o los responsables y su fecha de implementación.
- V. El equipo que trabajó en la determinación del plan de acción y el análisis de causa informan al responsable de emprender la mejora, incluyendo la explicación de la acción a emprender.
- VI. El líder (Subgerente y Jefes) deben controlar y verificar el cumplimiento de la acción.
- VII. Control interno determina la eficacia dela acción tomada (Evaluación GCI-REG-004 5 PARTE). Si la acción de mejoramiento cumplió a cabalidad el objetivo se procede a cerrar la acción de mejoramiento. Si la acción de mejoramiento se deriva de una auditoria, el Auditor es el responsable del cierre de esta.
- VIII. Si la acción implementada no fue eficaz se reporta al equipo que trabajo en el análisis de causas y el plan de acción.

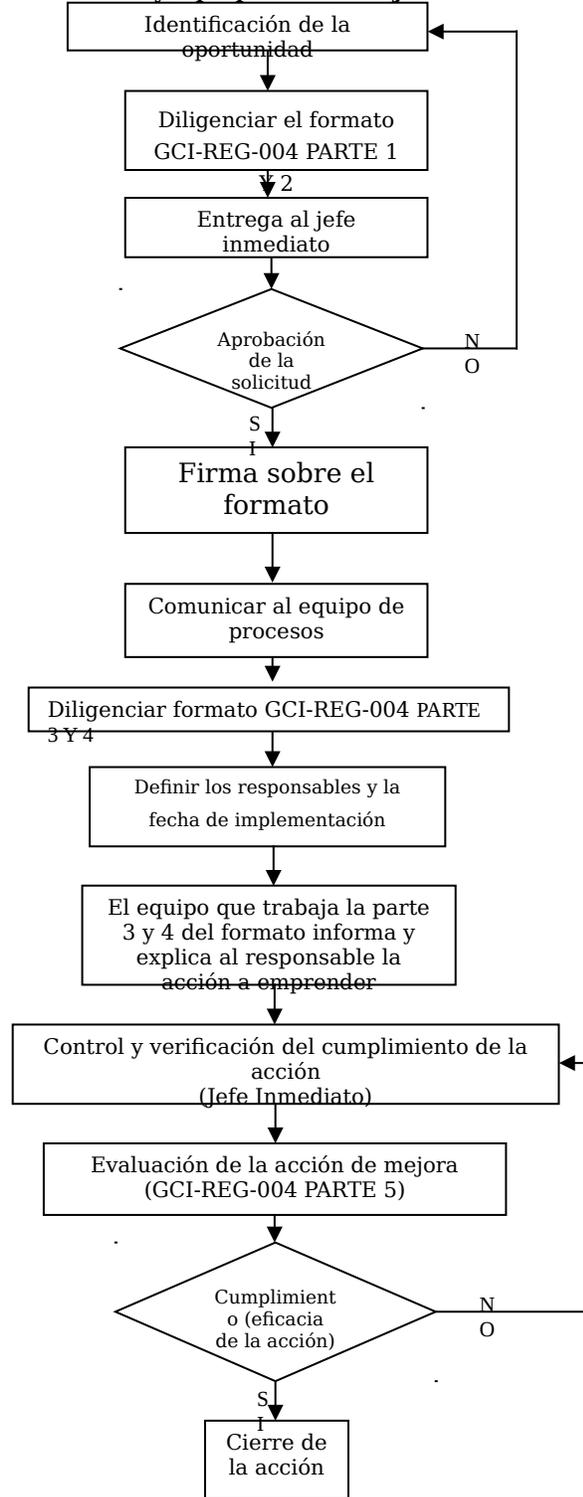
Figura 6.1 Formato GCI-REG-004 Acciones de mejoramiento (preventiva y correctiva)

ACCION CORRECTIVA	<input type="checkbox"/>	ACCION PREVENTIVA	<input type="checkbox"/>
<i>Fecha:</i>			
<i>Solicitada por (nombre):</i>			
<i>Cargo:</i>			
DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD			
RIESGO ASOCIADO:			
<i>ALTO</i>		<i>MEDIO</i>	
		<i>BAJO</i>	
ANALISIS DE CAUSAS			
PLAN DE ACCIONES			
<i>Responsable</i>		<i>Fecha de Implementación</i>	
EFICACIA DE LA ACCION TOMADA			
<i>Fecha de solución:</i>			
<i>Verificado por:</i>			
<i>Auditor o responsable (nombre):</i>		<i>Firma:</i>	

Fuente: Dr. Victor Manuel Hurtado Muñoz - Wbeiman Calvache Vidal

A continuación se presenta el diagrama de flujo para la actualización y/o mejoramiento de los procesos y procedimientos.

Figura 6.2 Flujograma actualización y/o propuesta de mejoramiento



Fuente: Dr. Gerardo Arbey Pechené - Wbeiman Calvache Vidal

CONCLUSIONES

- El resultado directo de este trabajo son los manuales de procesos y procedimientos, adicionalmente se obtuvieron otros resultados como el conocimiento a profundidad de la entidad, la racionalización de los procesos y procedimientos y por ende el mejoramiento en el servicio, generando un cambio cultural en la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P., los cuales proporcionan herramientas encaminadas a fortalecer la ventaja competitiva de la empresa.
- Los manuales de procedimientos son un facilitador al interior de las organizaciones al ofrecer una descripción actualizada y precisa de las actividades contenidas en cada proceso, contribuye a la ejecución correcta y oportuna de las funciones encomendadas al personal, propiciando de esta manera la uniformidad en el trabajo, el ahorro de tiempo, de esfuerzos, la maximización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros y el mejoramiento de la gestión.
- El mejoramiento continuo de procesos está dirigido a los procesos claves de las empresas y hace énfasis en la importancia de vigilarlos a través del tiempo, buscando la eliminación de la duplicidad de tareas y actividades y aumentar la calidad del proceso para que esto redunde en la satisfacción del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCPG 1000:2004.
- LOAIZA Gallón, Hernando. Organización y Métodos. UNISUR. Bogotá-Colombia.1989.
- QUIROGA Leos, Gustavo. Organización y Métodos En La Administración Pública. Ed. TRILLAS. 1987.
- LINARES Vélez, Guillermo. Cómo hacer procedimientos. Ed. FILIGRANA E.U. 2002.
- MARTINEZ, Rigoberto. Los Manuales de Procedimientos. Ed. ACAP.
- NAVAS, Jaime. Mejoras de métodos de trabajo. Ed. DISTRESA. Zaragoza. 1982.
- Información Suministrada en Internet.

ANEXOS

Anexo A. Plan Organizacional EMTEL S.A. E.S.P.

Anexo B. Estudio de tiempos y mapa de riesgos EMTEL S.A. E.S.P.