

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LAS PQR EN LA ESP PERLA DEL
MANACACIAS**

ANDRÉS LEONARDO VARELA PERDOMO

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACION EMPRESAS
VILLAVICENCIO-META
2018**

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LAS PQR EN LA ESP PERLA DEL
MANACACIAS**

ANDRÉS LEONARDO VARELA PERDOMO

**LAURA LORENA ARAUJO
TUTORA REGIONAL**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACION EMPRESAS
VILLAVICENCIO-META
2018**

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado, a mis padres quienes me han acompañado durante este proceso académico. También a los profesores, y especialmente a la tutora regional, Laura Lorena Araujo que me acompañó con su esfuerzo y dedicación en la asesoría de mi trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN9

1. JUSTIFICACIÓN..... 10

2. OBJETIVOS 11

2.1. Objetivo General..... 11

2.2. Objetivos específicos..... 11

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA 11

4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA..... 17

4.1 Contexto del objeto de estudio 17

4.2. Diagnóstico 19

4.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar 28

4.4. Propuesta de solución..... 30

4.5. Marco teórico 35

4.6. Marco referencial 35

4.7. Marco metodológico..... 39

4.7. Plan de acción 41

4.9. Lecciones aprendidas 47

CONCLUSIONES50

REFERENCIAS53

Lista de Tablas:

Tabla 1. Estadística de PQR	17
Tabla 2. Selección de problema y alternativa de solución.....	20
Tabla 3. Matriz DOFA	21
Tabla.4. Matriz EFE.....	22
Tabla 5. Matriz EFI.....	23
Tabla 6 Plan de acción.....	34
Tabla 7. Proceso de recepción y atención de los PQR.....	39
Tabla 8. Perspectiva del cliente	40

Lista de imágenes.

Imagen 1. Organigrama de la Empresa.....	13
Imagen 2. Estratificación usuarios PERLA E.S.P.....	15
Imagen 3. Organigrama de atención de PQR.....	18
Imagen 4. Esquema de satisfacción de los clientes.....	24
Imagen 5. Árbol de decisiones.....	25
Imagen 6. <i>Balanced Score Card</i>	38

RESUMEN

La Empresa de Servicios Públicos Perla del Manacacias (ESP), presenta algunas dificultades en la prestación de la operación de los Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, por ende, se evidencian falencias en la atención y tiempo de respuesta a los clientes, situación que afecta considerablemente la efectividad y por supuesto la atención de los mismos. Dada esta situación, se recurrió a analizar los procesos de las Peticiones, Quejas y Reclamos de la ESP Perla del Manacacias, para así proponer un plan de acción según los hallazgos. Para este propósito, se estableció la matriz DOFA debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, la cual permite que se garantice un efectivo desarrollo de dichos procesos técnicos y administrativos en esta organización.

Así pues, el ejercicio práctico en la institución permite evidenciar el comportamiento de áreas esenciales en relación con los usuarios de los servicios prestados por la empresa. Para ello, tienen en cuenta los manuales de procesos y procedimientos establecidos para el desarrollo de las visitas técnicas que hacen parte del proceso de respuesta de todos los requerimientos que interponen los usuarios de los servicios.

Finalmente, se tuvo en cuenta el análisis de las áreas de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) y la Unidad Técnica y Operativa. Igualmente, se recurrió al análisis de datos, con base en las estadísticas de informes de Peticiones Quejas y Reclamaciones; y los tiempos de ejecución de las visitas técnicas, así como los tiempos de respuesta final a cada usuario. A partir de este análisis, se constató que existen fallas de la comunicación entre las áreas involucradas en el proceso de respuesta y solución a PQR, lo que se ve reflejado en demoras en los tiempos de respuesta. Por consiguiente, se requiere actualizar el procedimiento de visitas para mejorar los enlaces de las unidades y así minimizar los tiempos en las respuestas para alcanzar la satisfacción de los usuarios y por consiguiente el éxito de la empresa.

ABSTRACT

The administrative practice executed in the Perla Manacacias public services company is fundamental when analyzing the entire organizational structure of the company and its fundamental elements that affect the administrative management, specifically in the operation of the Public Services of Aqueduct, Sewer and Toilet. For this purpose, it was resorted to analyzing the PQR processes of ESP Perla del Manacacias presenting action plans according to the problems found. For this purpose, the matrix of weaknesses, opportunities, strengths and threats was established, which allows an effective development of said technical and administrative processes in this organization to be guaranteed.

Thus, the practical exercise in the institution made it possible to demonstrate the behavior of essential areas in relation to the users of the services provided by the company. For this, the manuals of processes and procedures established for the development of the technical visits that are part of the process of answering all the requirements that the users of the services put up were taken into account.

Therefore, the analysis of the areas of petitions, complaints and claims and the Technical and Operational Unit was taken into account. Likewise, data analysis was used, based on the statistics of Complaint and Complaint Reports; and the execution times of the technical visits, as well as the final response times to each user. From this analysis, it was found that there are faults in the communication between the areas involved in the answering process and solution to PQR, which is reflected in delays in response times. Therefore, it is necessary to update the procedure of visits to improve the links of the units and thus minimize the times in the answers to achieve the satisfaction of the users and therefore the success of the company.

INTRODUCCIÓN

La empresa de Servicios Públicos “Perla del Manacacias E.S.P.”, contempla procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control) en las diferentes áreas de esta organización. De esta manera, es necesario dilucidar el desarrollo en las diferentes unidades tanto administrativas como operativas de la empresa, ya que esto es fundamental en el momento de llevar a cabo el proceso de diagnóstico de la misma.

Es así que, dentro de la búsqueda de alternativas a la problemática en relación a la solución de las PQR se evidencian falencias en la atención y tiempo de respuesta a los clientes, de la empresa Perla del Manacías. En ese sentido, se requiere una adecuada asimilación del proceso de gestión en el área de servicio al cliente.

Finalmente, se pretende brindar una propuesta en relación a un mejor servicio de las áreas de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) y la Unidad Técnica y Operativa de la empresa ESP de Manacacias- Meta.

1. JUSTIFICACIÓN

La empresa de servicios públicos de Puerto Gaitán (Meta) Perla del Manacacias- ESP, es una pequeña empresa en constante crecimiento que se caracteriza por ofrecer a la comunidad de Puerto Gaitán la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, a través las políticas establecidas al mejoramiento continuo; criterios de rentabilidad social y de sostenibilidad ambiental e incorporación de los avances tecnológicos, contribuyendo al desarrollo socioeconómico y la satisfacción de los usuarios de la región. Sin embargo, actualmente la empresa presenta fallas en la prestación del servicio domiciliario a la comunidad de Puerto Gaitán

Así pues, se evidencia en el proceso de las PQR de la empresa Perla de Manacías, algunas fallas y falencias en la prestación de los servicios domiciliarios a la comunidad del sector, esto contribuye a que se desarrollen nuevas estrategias y herramientas operativas que garanticen la efectividad, eficiencia y responsabilidad en la prestación de los servicios en esta comunidad; y así mismo se consoliden los objetivos organizacionales de la empresa en lo que respecta a sus políticas de calidad.

Debido al papel que cumplen las pequeñas y medianas empresas en municipios pequeños pero que día a día están en crecimiento, sobre todo en la prestación de servicios públicos, se hace relevante entonces, que estas empresas posean una gestión de procesos óptima, que conlleva alcanzar los mejores resultados, esto pretender entonces que se realice un análisis diagnóstico de la gestión de los diferentes procesos en la empresa de servicios públicos de Puerto Gaitán (Meta) Perla del Manacacias - ESP, para evidenciar falencias en sus procesos y establecer estrategias que generen una efectiva solución en las áreas intervenidas.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Plantear alternativas de solución a las problemáticas encontradas en el área de PQR.

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos que se llevan a cabo en el área encargada de las PQR
- Evaluar el proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos de la empresa con el fin de identificar las debilidades en esta unidad, sus causas y sus consecuencias.
- Analizar los procesos de PQR de la ESP Perla del Manacacias presentando planes de acción según las problemáticas halladas.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Puerto Gaitán es el tercer municipio del Departamento del Meta con mayor población indígena es decir el 50% de la población total del territorio (9 resguardos indígenas). Estas etnias poseen una casa de llegada a la cabecera municipal conocida como el Centro Cultural UNUMA que funciona como albergue, espacio social, canal comercial y cultural. “La comunidad indígena que habita pertenece a la etnia *Sikuani* descendiente de los grupos *Arawak* los más numerosos en la Orinoquia. Además cada resguardo tiene independencia territorial y política” (Perla, 2018, p.3).

La carga económica que representan los niños y los jóvenes a la sociedad del municipio es de 70,45 % (Tasa de Dependencia Juvenil) La representación de la población “senil (mayor de 65 años es de 784 Total Municipal) dependiente en este territorio es de 7,47% frente a la económicamente activa (15-64 años es de 10.498 Total Municipal) (Tasa de dependencia Senil).

Por cada 100 adultos jóvenes entre 20 y 39 (5.403 total Municipal) hay 53,53 adultos mayores entre 40 a 60 años (2.892 total Municipal)” (Perla, 2018, p.7).

La empresa de servicios públicos de Puerto Gaitán (Meta) Perla del Manacacias – ESP (En adelante PERLA- ESP) es una empresa que tiene presencia en el municipio desde el año de 1996, caracterizada por administrar los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, esto hace que, de acuerdo a su naturaleza pública, sea controlada por los organismos de control y vigilancia del Estado.

La Empresa se encuentra situada en la sede de la planta de acueducto en la que en el primer piso funcionan las oficinas en situación que no corresponde a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y en hacinamiento en el espacio común en el que funcionan seis puestos de trabajo. “En el segundo piso se encuentra la oficina del almacén de la entidad y los laboratorios de calidad de agua. El segundo piso puede ser adecuado para evitar el hacinamiento de los trabajadores en el primer piso” (p.23).

Le Empresa PERLA del Manacacias cuenta con mapa de procesos con una construcción elemental en la que se distinguen de manera clara los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. De esta manera, “los procesos estratégicos son los de planeación estratégica, evaluación y mejoramiento continuo; los procesos misionales son la comercialización y la operación del servicio, mientras que los procesos de apoyo son los de compras y contratación, talento humano, infraestructura y mantenimiento” (p.43).

Se tiene a disposición un manual de procedimientos, el cual tiene por finalidad contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades llevadas a cabo por la Empresa de Servicios Públicos “Perla del Manacacias E.S.P.”,

para la modernización empresarial. Este Manual no está adoptado normativamente por lo que su aplicabilidad depende del criterio del funcionario correspondiente.

MAPA DE PROCESOS



Imagen 1: Mapa de procesos

Fuente: Perla del Manacacias (2018)

En el artículo 16 del Acuerdo 04 de 2009, se señala que la estructura de la entidad será definida y adoptada por la Junta Directiva. Por la misma época y en atención a dicho artículo, la Junta Directiva mediante acuerdo No. 005 de junio 17 de 2009 estableció la estructura orgánica de la Empresa. La estructura está conformada en el artículo 4 de la siguiente manera: Junta Directiva: Gerencia; Unidad administrativa, Financiera y Comercial, y la Unidad Técnica Operativa.

De hecho, la estructura de la empresa solo cuenta con 3 dependencias una de las cuales es la Gerencia en la que se ubica la gerente y colabora una contratista a manera de asistente de gerencia. Las funciones están concentradas en la “dependencia denominada Unidad administrativa, financiera y comercial la que desarrolla las funciones correspondientes a su nombre con una alta y

diversa carga de responsabilidad” (p.52). A su vez, las funciones de las dependencias están descritas como de empleos y no contiene principios rectores correspondientes. En algunos casos se incluyen deberes en cambio de funciones.

La empresa dentro de su organización institucional, se encuentra administrada por una junta directiva, la cual es presidida por el alcalde municipal y algunas de las secretarías de despacho: secretaría administrativa y financiera, secretaría de infraestructura, secretaría agropecuaria y medio ambiente, secretaría de planeación y un representante de la comunidad.

La gerencia de la empresa, está bajo la responsabilidad, o está liderada por el alcalde, es el encargado de dirigir y controlar las directrices misionales de la empresa; se encuentra apoyado por las unidades administrativa, financiera y comercial, que se encargan de las funciones del ámbito administrativo; y la unidad técnica y operativa, se encarga del sostenimiento y desarrollo de todas las actividades relacionadas con la operatividad de la empresa y los servicios que se prestan a la comunidad (acueducto, alcantarillado y aseo).

El componente organizacional que conforma la empresa se pueden observar en el siguiente gráfico:

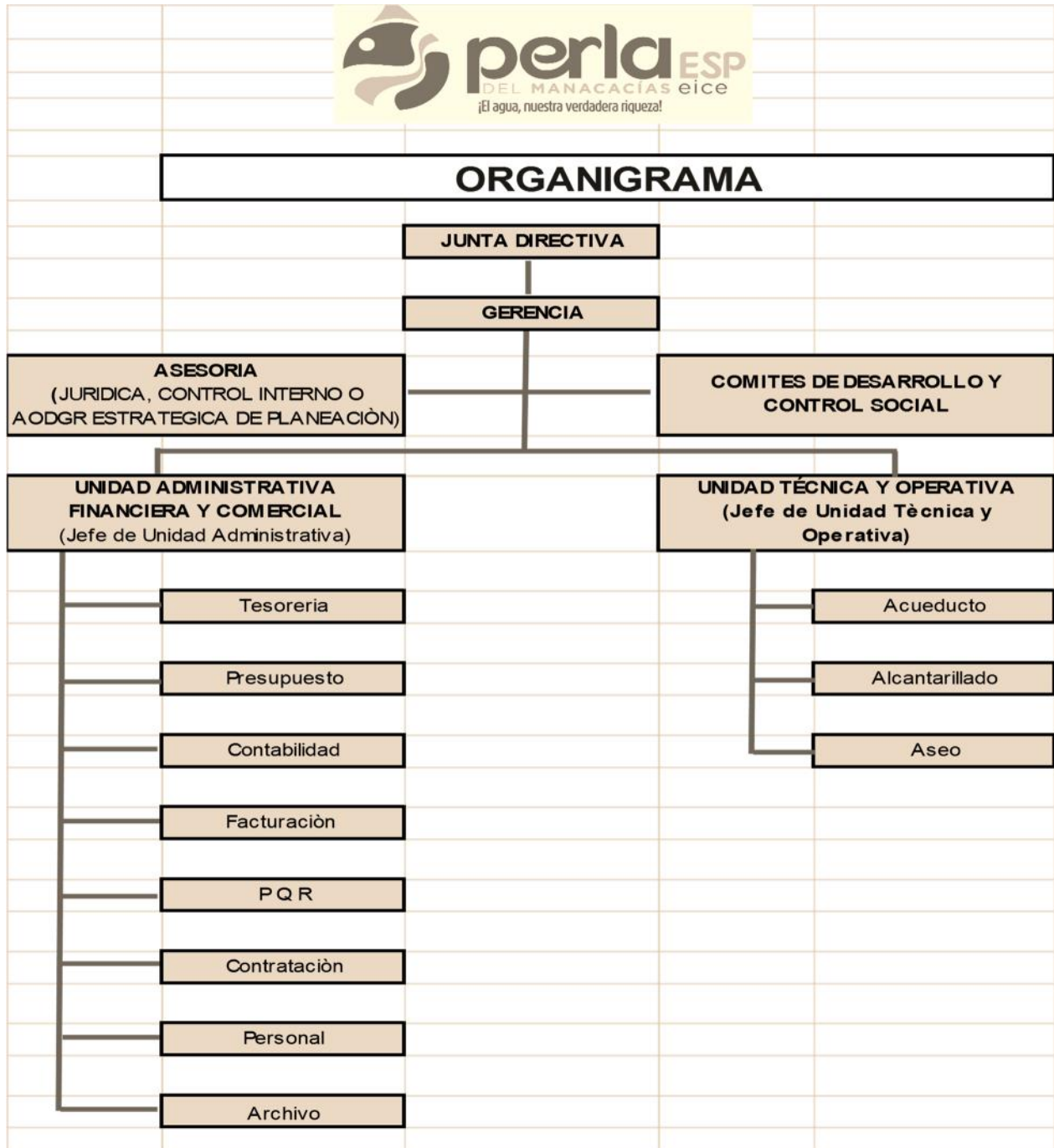


Imagen 2: estructura de la empresa

Fuente: Manual de procedimientos PERLA, 2012

El horizonte institucional que se ha propuesto la empresa PERLA ESP; se puede ver:

La misión:

Prestar los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, en el municipio de Puerto Gaitán con excelencia a través del mejoramiento continuo de sus procesos, incorporando los avances tecnológicos, y de esta forma, contribuir al desarrollo socioeconómico y la satisfacción de los usuarios, con criterios de rentabilidad social y de sostenibilidad ambiental. Igualmente, la misión propuesta por la empresa PERLA ESP, se encuentra proyectada hasta el 2020 y con ella se busca que: la empresa sea líder en el Departamento del Meta en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo con calidad, eficiencia, economía, sostenibilidad y satisfacción de los usuarios.

La empresa busca destacarse dentro del ámbito regional en la adecuada prestación de los servicios públicos domiciliarios, razón por la cual, se han llevado a cabo diferentes objetivos que centran su interés en: primero, producir y suministrar agua para el consumo humano garantizando la calidad y continuidad. Segundo, recolectar, transportar, tratar y disponer las aguas sanitarias a través de redes, administrando eficientemente, garantizando su funcionamiento con mantenimientos rutinarios. Tercero, recolectar, transportar residuos sólidos y disponer de forma segura hasta el sitio de tratamiento y disposición final para mitigar el impacto ambiental de dichos residuos al medio ambiente. Y, cuarto, realizar la oportuna facturación y recaudo de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, disponibilidad de medios tecnológicos de pago que ofrezcan seguridad y comodidad al suscriptor, con base en el área operativa de la empresa.

A partir de estos objetivos, se percibe que dentro de los fines de la empresa está el de garantizar una adecuada prestación de servicios públicos domiciliarios, a la vez que garantizar un adecuado manejo y tratamiento de los residuos generados por los habitantes del municipio de Puerto Gaitán, Meta, quienes son los usuarios de los servicios domiciliarios.

DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

Para el desarrollo de la fase de la práctica administrativa, es fundamental establecer el contexto del objeto de estudio, el diagnóstico realizado, el planteamiento y formulación del problema, la posible propuesta de solución y un estado de referencia, con el cual también se presenta el plan de acción y la integración con el *Balanced Score Card*.

4.1 Contexto del objeto de estudio

Actualmente el casco urbano de Puerto Gaitán cuenta con la cobertura del 100% con construcción y optimización del sistema de acueducto y la construcción, ampliación y complementación del sistema de abastecimiento en el área urbana, “la construcción del alcantarillado de aguas lluvias, del alcantarillado pluvial y sanitario para garantizar un mejor servicio a la población del área urbana del municipio de Puerto Gaitán” (Perla, 2018, p. 54).

En lo que se refiere a la Calidad y Cobertura de los servicios domiciliarios, la fuente de abastecimiento del sistema de acueducto existente para el casco urbano de puerto Gaitán corresponde al nacedero de sopla vientos ubicada en el alto neblinas, “con un caudal autorizado de 21L/s. la calidad de la fuente se caracterizó por la empresa de servicios públicos perla del Manacacias EPS EIC, según lo establecido por el decreto 1575 de 2007, generando como resultados O, calificación correspondiente a agua sin riesgo” (p.55).

En la actualidad se encuentran aprobados 7 Planes de Saneamiento y Manejo de vertimientos (PSMV) de los cuales uno corresponde al área urbana y 6 del área rural, como aparece a continuación:

Tabla 1. Planes de Saneamiento y Manejo de vertimiento PSMV en Puerto Gaitán

MUNICIPIO	CASCO URBANO/ CENTRO POBLADO	PLAN DE SANEAMIENTO Y MANEJO DE VERTIMIENTOS		
		RESOLUCIÓN	FECHA	NOTIFICACIONES
PUERTO GAITÁN	Casco Urbano	2.6.08. 0154 A	03/03/2008	27/05/2008
	Planas	1.2.6.13.1537	18/09/2013	21/10/2013
	Murujui	1.2.6.014.1836	27/10/2014	10/10/2014
	El porvenir	1.2.6.014.1837	24/10/2015	10/10/2014
	Puente Arimena	1.2.6.014.1838	24/10/2015	10/10/2014
	Cristalina	1.2.6.13.0101	06/02/2013	22/02/2013
	Alto Tillava	1.2.6.014.2298	31/12/2014	15/01/2015

Imagen 3: saneamiento de Puerto Gaitán

Fuente: Perla del Manacacias, 2018.

En lo que se refiere a Calidad y Cobertura, el servicio de alcantarillado al final de la vigencia 2916, según los reportes realizados por la empresa al aplicativo SUI, cuenta con un total de 2.287, suscriptores del servicio distribuido por estratos así:

Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total Residencial	Industrial	Comercial	Oficial	Otros	Total NO Residencial
676	1224	111	0	0	0	2011	8	224	44	0	276

Imagen 4: estratificación

Fuente: Perla del Manacacias, 2018

En cuanto al servicio de recolección de residuos (servicio de aseo) se realiza por parte de la empresa de servicios públicos Perla del Manacacias, y la disposición final en el relleno sanitario de Bioagrola en la ciudad de Villavicencio, sin embargo, “en el año 2015 fue aprobado el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos donde se tiene como estrategia la construcción del relleno sanitario cabe resaltar que dicho PGIRS no cuenta con el aval de CORMACARENA” (p.61).

De acuerdo a información suministrada por la empresa de servicios Perla del Manacacias ESP- EIC y el plan de gestión integral de residuos sólidos PGIRS del año 2009 el municipio contaba con un área a las afueras de la ciudad donde se depositaban los residuos sólidos a cielo

abierto parámetros de operatividad como, la cobertura de servicio de aseo en el área urbana del 91.6%, con 1.783 usuarios el botadero que se encontraba habilitado y “ubicado en el kilómetro 15 vía rubiales en el alto de neblinas, donde se disponían los residuos del municipio en la actualidad se encuentra cerrado por la corporación ambiental CORMACARENA, con acto sancionatorio hacia el municipio” (p.63).

En lo que respecta a la calidad y cobertura del servicio, actualmente en el caso urbano se presta el servicio de recolección y disposición final de los residuos sólidos “debe transportarlos por más de 200 km y asumir el costo de la disposición de residuos sólidos en el relleno sanitario san Juanito de la empresa BIOAGRICOLA lo que hace muy oneroso e insostenible la prestación de este servicio” (p.66).

Adicional a lo anterior, es necesario establecer los mecanismos y procedimientos bajo los cuales se da el tratamiento del área de facturación y del área de gestión de (PQR) que suelen presentarse sobre la prestación de los diferentes servicios públicos que administra y provee la empresa PERLA ESP, esto con el fin de observar la manera y los tiempos en que son tratados los PQR y la efectividad de la atención que se presta a estos requerimientos, y así establecer la efectividad de los procesos administrativos en cuanto a las respuestas y posibles soluciones de las PQR a los usuarios de la empresa.

4.2. Diagnóstico

La Unidad Técnica Operativa de la empresa Perla del Manacacias está orientada a la planeación, organización, ejecución y seguimiento de la operación de los servicios públicos de competencia de la Empresa, con el propósito de garantizar, la calidad, la cobertura y la continuidad de los mismos, el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura de los distintos servicios, para lo cual

desarrollará como función específica: “ planear, organizar, coordinar y controlar la gestión técnica para la operación y la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en el territorio municipal, de acuerdo con las políticas y lineamientos de la gerencia” (p.72).

Ahora, en relación con el diagnóstico para el desarrollo de la presente práctica administrativa, se establece que inicialmente dentro de las estrategias que esencialmente necesitan ser atendidas de manera prioritaria, corresponde a la ineficiencia en los tiempos de respuesta de las PQR de la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en el municipio de Puerto Gaitán-Meta, y, en consecuencia, esto afecta notablemente la atención al cliente en la prestación oportuna de estos servicios a la comunidad, para tal efecto, se desarrolló una encuesta diagnóstica (ver en resultados).

En cuanto a la frecuencia, cantidad y tratamiento que se da a los PQR presentados por los usuarios, puede verse que, durante el último trimestre del año 2017, la empresa PERLA ESP, trató la siguiente información relacionada con los PQR:

EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS PERLA DE MANACACIAS					
RELACION , TIPO Y TIEMPOS DE RESPUESTA DE PQR					
COMPAÑÍA	TIPO	Nombre Problema	TOTAL	Pendiente	TIEMPO RESPUESTA EN DIAS
001	ACU	Modificación nombre usuario	1.00	0.00	12.00
001	ASE	Cobro por servicios no prestados	1.00	0.00	12.00
001	ACU	Usuario con/sin acueducto	1.00	0.00	12.00
001	ALC	Alcantarillado tapado (casa)	6.00	0.00	12.00
001	ALC	Alcantarillado tapado (casa)	13.00	0.00	12.00
001	ALC	Alcantarillado tapado (casa)	4.00	0.00	12.00
001	ALC	Alcantarillado rebosado (vía)	7.00	0.00	12.00
001	ALC	Alcantarillado rebosado (vía)	14.00	0.00	12.00
001	ALC	Alcantarillado rebosado (vía)	2.00	0.00	12.00
001	ACU	Falla en la prestación del servicio	8.00	0.00	12.00
001	ACU	Falla en la prestación del servicio	3.00	0.00	12.00

001	ACU	Falla en la prestación del servicio	7.00	0.00	12.00
001	ACU	Falla en la prestación del servicio	2.00	0.00	12.00
001	ASE	Descuento por predio desocupado	1.00	0.00	12.00
001	AFR	Cambio de uso	1.00	0.00	12.00
001	ACU	Suspensión o corte del servicio	1.00	0.00	12.00
001	ACU	Fallas en la conexión del servicio	2.00	0.00	12.00
001	ACU	Fallas en la conexión del servicio	5.00	0.00	12.00
001	ACU	No conexión del servicio	1.00	0.00	12.00

TABLA No. 1. Resumen estadísticas PQR - PERLA ESP

Fuente: Sysman Software- Informe de PQR

Según lo anterior, se estableció que el tiempo de respuesta a las PQR son 12 días, y como se presenta en la anterior tabla dentro de los PQR que más suelen presentar los usuarios, se encuentran relacionados con el servicio de alcantarillado, seguido por el servicio de acueducto y en menor escala, sobre el servicio de aseo. También se evidenció que dentro de las solicitudes realizadas por los usuarios, se percibe que hay gran cantidad de falencias en la prestación de servicios, ya que en muchos de ellos, se presentan hasta 13 y 14 solicitudes sobre una misma situación sin respuesta alguna.

Dentro del plan operativo que se da para la atención de las diferentes solicitudes, sobre cada uno de los servicios, los usuarios pertenecen a los estratos uno, dos y tres, a la cual pertenece la mayor parte de la población del municipio; al mismo tiempo, se observó que los tiempos de reacción para atender cada una de las solicitudes realizadas es muy demorado, - como lo evidencia la tabla anteriormente presentada-. Esto supone que uno de los factores que se relacionan directamente con las inconsistencias e inconformidades aquejadas por los usuarios que están relacionados con la ineficiente intervención de la Unidad Técnica y Operativa de la empresa, ya que se ve reflejado en la demora en cuanto a los tiempos de respuesta a las solicitudes.

En lo que corresponde con el protocolo o el procedimiento, por el cual se da el tratamiento interno de los PQR aparece el siguiente flujograma:

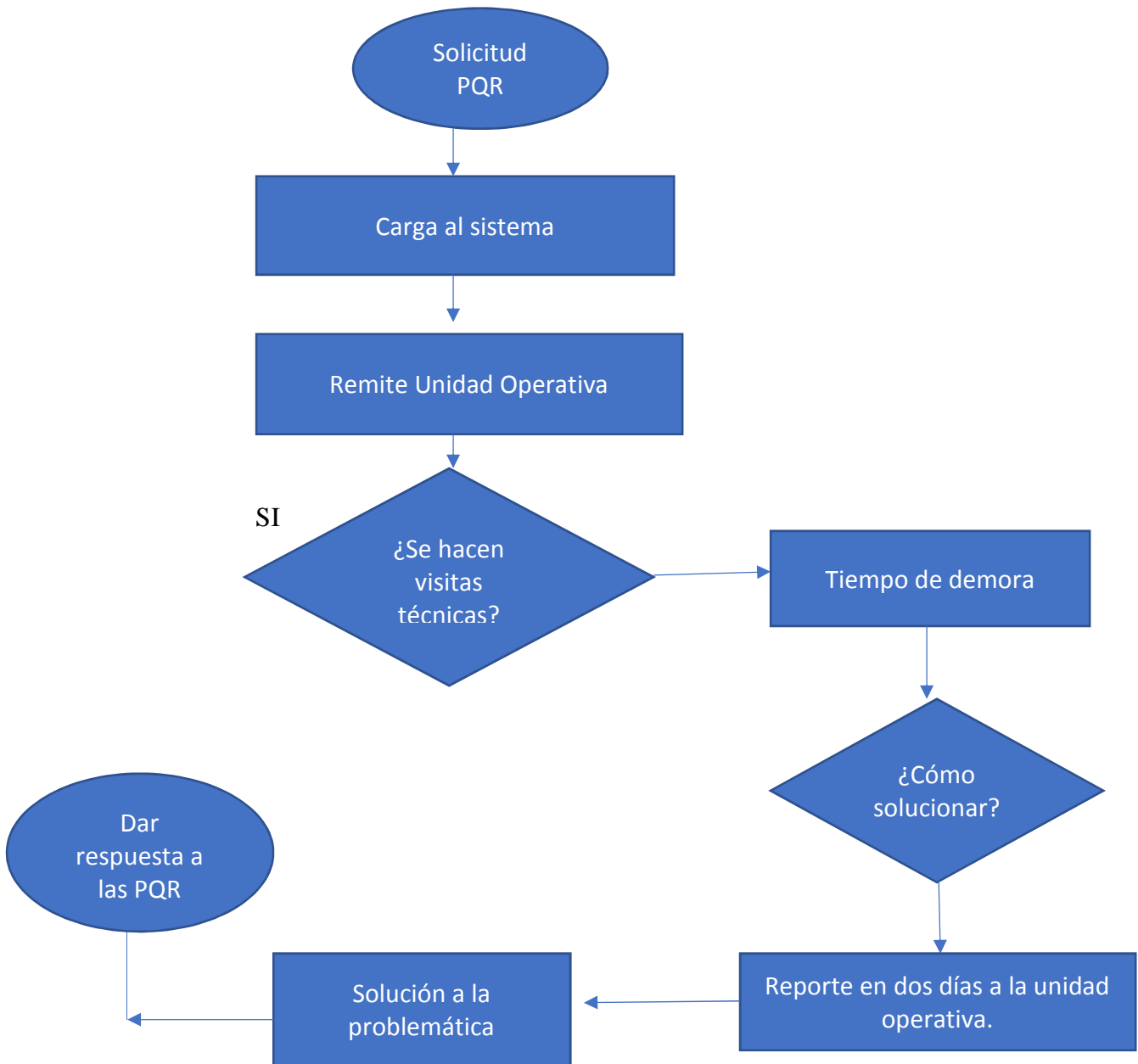


Imagen No. 5 Flujoograma de atención PQR, PERLA ESP
Fuente: oficina PQR, PERLA E.S.P

En este flujoograma se establece como la solicitud PQR se carga al sistema, y acto seguido, se remite a la unidad operativa quien se encarga de organizar las visitas técnicas, y para tal efecto, se propone como solución que se reporte en dos días a la unidad operativa la realización de las visitas técnicas y así dar solución a las PQR que emiten los usuarios de la PERLA del Manacacías.

A continuación se aclara que el área de unidad operativa de repartir las visitas técnicas, es el área responsable de la demora en las solicitudes de las PQR.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	La oficina de PQR, reciben todas las solicitudes puestas por los usuarios.	Área de facturación y PQR
2	La oficina de PQR, realiza el reparto o clasificación de las peticiones según el servicio requerido	Área de facturación y PQR
3	Se entrega el informe de PQR a la unidad técnica y operativa	Área de facturación y PQR
4	La unidad técnica y operativa realiza reparto a las cuadrillas según sea de Acueducto o Alcantarillado, para su respectiva visita.	Unidad Técnica y Operativa.
5	Según cuadrilla seleccionada, realiza la visita al predio y genera la actividad necesaria para dar solución, con su respectivo informe, acta y la evidencia fotográfica.	Unidad Técnica y Operativa.
6	Realizadas las actividades se reporta a la oficina de PQR, las actas de visita y se envía la evidencia fotográfica.	Unidad Técnica y Operativa.
7	Se realiza un informe general de las actividades adelantadas para ser enviado al suscriptor que interpuso el PQR o se anexa como adjunto a la constancia de los derechos de petición.	Área de facturación y PQR

TABLA No. 2 Selección de problema y alternativa de solución.

Fuente: Manual de procedimientos PERLA, 2012

Acto seguido, se presentan los elementos de análisis de PQR a través del análisis DOFA. Para el desarrollo de esta matriz se realizó una encuesta diagnóstica (Ver Anexo a) a los clientes de la empresa PERLA de Manacías para conocer las debilidades y fortalezas de la prestación del servicio domiciliario. Además este análisis DOFA se realizó en el departamento operativo de la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilidad operativa de las PQR, para la prestación de servicios domiciliarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiente intervención de la Unidad Técnica y Operativa de la empresa, ya que se ve reflejado en las fallas técnicas del área de operaciones para dar respuesta a las solicitudes de los clientes. <p>El alcantarillado del municipio presenta fallas de taponamiento, afectando los servicios domiciliarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • La demora en las respuestas de los PQR afecta las necesidades de los clientes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>El municipio ofrece recursos para el mejoramiento del alcantarillado en la zona.</p> <p>El municipio brinda recursos para el mejoramiento del servicio de aseo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El incremento del invierno en el municipio que afecta los servicios de aseo, acueducto y alcantarillado. <p>El continuo robo del suministro de agua por acometidas fraudulentas o no legalizadas en el municipio.</p>

TABLA N. 3 Matriz DOFA
Fuente: constructo del autor

A continuación, aparece la matriz de evaluación de factores externos (en adelante EFE), como un método práctico para determinar las oportunidades y amenazas del tema de estudio. Y, así, dar una calificación a cada uno de los indicadores y tener una perspectiva más clara de los temas; con base en aspectos medioambientales, legales, de economía pública y de jurisdicción. Además de características socioculturales de la población, las cuales brindan unos condicionantes donde se establecen los indicadores que permiten determinar cuáles de estos factores externos serán los que finalmente influyan tanto positiva como negativamente en el tema de estudio. A partir de esta información los procesos se tornan prácticamente programáticos, lo que a futuro facilita las labores programadas y con ello se establecen pautas para la atención y solución de nuevas formas de PQR.

MATRIZ EFE ESP PERLA DEL MANACACIAS		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades (entre 3y 6 factores)				
1.	Los servicios Publicos tienen alta demanda por el crecimiento poblacional	15%	3	0,45
2.	Servicios de primera necesidad para garantía de	20%	4	0,8
3.	Necesariamente se perciben subsidios estatales	15%	3	0,45
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Cambio climático afecta las fuentes de Agua	20%	4	0,8
2.	La alta demanda dispara el costo de la construcción de redes y respuesta insitucional	15%	3	0,45
3.	Acometidas fraudulentas	15%	3	0,45
Total		100%		3,4

TABLA N. 4 Matriz EFE
Fuente: constructo del autor

Con respecto a la matriz EFE, la empresa de servicios públicos Perla del Manacacías, hace un especial énfasis en las oportunidades que por crecimiento demográfico se generan. De ahí que el valor de 0.45 para el ítem número 1 se justifica debido a que por normatividad es una obligación del Estado garantizar a los ciudadanos la prestación de los servicios públicos que son fundamentales (ítem 2) y así brindar las condiciones necesarias para mejorar su calidad de vida, incrementando la cantidad de usuarios. Esto se traduce en una clasificación de respuesta superior a la media por parte de la empresa PERLA E.S.P; dado que con el crecimiento demográfico y el aumento en la demanda de servicios públicos domiciliarios, aumentan los ingresos por subsidios estatales (ítem 3).

En cuanto a las amenazas, la ponderación arroja un resultado del 20% a las afectaciones de las fuentes de agua por el cambio climático (por encima del 15% correspondiente a las acometidas fraudulentas), debido a que esta última no genera, con relación al proceso de facturación y PQR, mayores inconvenientes, sin embargo la atención recibida sigue estando por encima de la media. Igualmente, el aumento de la demanda en la prestación de los servicios públicos domiciliarios trae como consecuencia un aumento en la atención y respuesta a dicha amenaza.

Cada valor asignado a los factores de oportunidades y amenazas está directamente relacionadas con la importancia en la organización. Por eso, en materia de servicios públicos el de mayor calificación busca convertir como una oportunidad la necesidad de un servicio público de primera calidad; en cambio, en las amenazas, el cambio climático sigue siendo el factor de mayor incidencia en la baja o alta capacidad de oferta en los servicios públicos.

Por otra parte, las consideraciones que configuran la evaluación de los factores internos o Matriz de evaluación de factores internos (en adelante EFI), están direccionados en reconocer las fortalezas y amenazas relevantes al momento de efectuar un diagnóstico y establecer

los correctivos que garanticen el cumplimiento de responsabilidades y la solución de las diferentes formas de PQR, como aparece a continuación:

MATRIZ EFI ESP PERLA DEL MANACACIAS		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 3 y 6 factores)				
1.	El reconocimiento e importancia para la comunidad la prestación de los servicios AAA	12%	3	0,36
2.	La importancia del cliente interno y externo a fin de lograr las soluciones a las problemáticas presentadas	18%	3	0,54
3.	La gran capacidad del sistema de facturación	20%	4	0,8
Debilidades (entre 3 y 6 factores)				
1.	Carga laboral muy alta	20%	2	0,4
2.	Falta de compromiso de los funcionarios para ejecutar las metas propuestas	5%	2	0,1
3.	El área de facturación depende de otras áreas, retrasa procesos	25%	1	0,25
Total		100%		2,45

TABLA N. 5 Matriz EFI
Fuente: Constructo del autor

El crecimiento demográfico es determinante al momento de evaluar la capacidad de organización y de respuesta por parte de la empresa PERLA E.S.P, en relación a la atención al usuario y la prestación de los servicios públicos. Por fortalezas, se evidenció la gran capacidad del sistema de facturación, el cual juega siempre a favor de la empresa ya que no pone límites a la inclusión de nuevos usuarios, y a su vez recibe una ponderación del 20% con una calificación de respuesta superior. Mientras, el estímulo profesional de mejorar las condiciones de vida de los usuarios prestando un servicio de calidad permitió calificar con 3 de 4, la respuesta por parte del personal administrativo, técnico y operativo a las necesidades de la comunidad.

El diagnóstico realizado a la ESP Perla del Manacacias EICE logró evidenciar la falta de congruencia con la realidad administrativa y operativa en algunos de los aspectos fundamentales orientados desde el manual de procesos y procedimientos.

4.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar

El área de las PQR, es un aspecto fundamental para garantizar la adecuada prestación de servicios domiciliarios, así como la satisfacción de los clientes. De hecho, es necesario analizar los procesos de las PQR, es decir, de recepción, atención y resolución de cada una de las solicitudes realizadas por los clientes de la empresa, y poder establecer cómo desde los procesos internos, se da respuesta y prioridad, a cada una de las solicitudes radicadas.

A partir del análisis realizado a través de la matriz DOFA, se evidenció que en el caso de las fortalezas, existencia un plan operativo de las PQR, en la empresa Perla del Manacías, para la prestación de servicios domiciliarios; y un alto nivel de competencia de la empresa en relación al tratamiento eficaz y adecuado de las PQR. En el caso de las debilidades de la empresa se evidencia una ineficiente intervención en el área de operaciones de la empresa, ya que se ve reflejado en las fallas técnicas del área de operaciones para dar respuesta a las solicitudes de los clientes; y, por consiguiente, esto conlleva a la demora en las respuestas de los PQR afecta las necesidades de los clientes

Por otra parte, se encuentran las oportunidades, en las cuales se constata que el municipio ofrece recursos para el mejoramiento del alcantarillado en la zona; y a su vez, el municipio brinda recursos para el mejoramiento del servicio de aseo, y, finalmente, en el caso de las amenazas; se evidencia el continuo robo del suministro de agua por acometidas fraudulentas o no legalizadas en el municipio; el incremento del invierno en el municipio que afecta los servicios de aseo y

alcantarillado; y, además de lo anterior, el alcantarillado del municipio presenta fallas de taponamiento, afectando los servicios domiciliarios

Con base en lo anterior expuesto, se evidencia que la atención a los PQR, de la empresa PERLA ESP, l cuenta con una estructura de recepción y atención a ellos, dentro de los cuales se generan los planes operativos con el fin de dar atención a los mismos. Sin embargo, se percibe que dichos planes operativos de respuesta, no siempre se dan en los tiempos esperados o en muchos casos, suelen mantenerse las problemáticas durante varios días o periodos de tiempo prolongados.

Por consiguiente, el tipo de demoras en la atención a las solicitudes realizadas por los usuarios mediante los PQR, radica en los procesos administrativos internos, asociados directamente con el área de facturación y PQR, por eso, dentro de los procesos que se ven afectados aparecen: primero, la alta carga operativa y los trámites que se llevan a cabo sin llevar a buen término la operación, generando re procesos de operaciones. Y, segundo, las fallas en las visitas técnicas del área de operaciones para la prestación oportuna de los servicios domiciliarios.

Teniendo en cuenta las posibles causas de los procesos que se ven afectados por la no adecuada organización administrativa, es necesario reconocer, que desde el ámbito administrativo, se cuenta con una estructura de satisfacción del cliente, desde la cual se busca garantizar la atención y satisfacción de estas necesidades, con base en tres lineamientos, que van desde garantizar la calidad en el servicio, la agilidad de los procesos y la efectividad en la gestión, tal como se muestra a continuación:

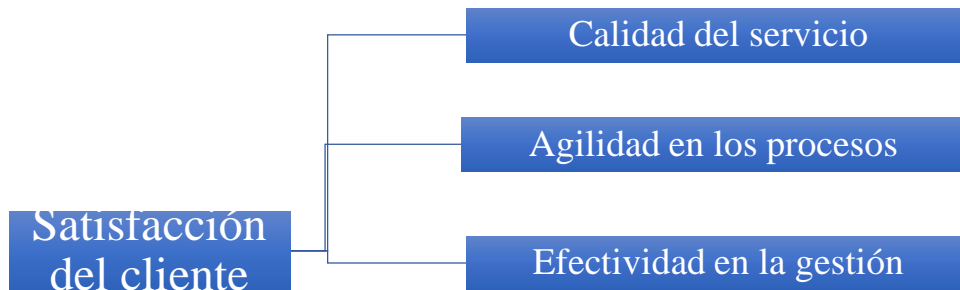


Imagen No. 6. Esquema satisfacción de clientes.
Fuente: Manual de procedimientos PERLA, 2012

En cuanto a la satisfacción del cliente, la empresa PERLA ESP, tiene estructurados y definidos los procesos que buscan satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes. No obstante, esta realidad, no permite ver claramente las causas por las cuales no suele darse respuesta adecuada a las expectativas de los clientes, razón por la cual, puede considerarse entonces, que las causas y/o debilidades que propician esta problemática se encuentra probablemente en la transferencia de información entre las áreas que conforman el proceso de la Unidad Técnica y Operativa de la ESP Perla del Manacacias EICE, lo que conlleva a cuestionar sobre la existencia, pertinencia o incidencia del manual de procesos y procedimientos de cada una de estas áreas y de la forma de relacionarse entre sí.

Dentro de la presente investigación, es necesario evaluar si: ¿el manual de procesos y procedimientos de la ESP Perla del Manacacias EICE, es el adecuado o se encuentra actualizado para orientar a sus funcionarios de tal forma que se brinde la mejor prestación del servicio ofrecido?

4.4. Propuesta de solución

El diagnóstico realizado a la ESP Perla del Manacacias EICE logra evidenciar la falta de congruencia con la realidad administrativa y operativa en algunos de los aspectos fundamentales orientados desde el manual de procesos y procedimientos. Esta situación permite tener una lectura clara de las mejoras que necesariamente se tienen que implementar, siendo el registro de las PQR

el factor que permite obtener una medición sobre las actividades que desarrolla en conjunto la Unidad Técnica y Operativa, y La Dependencia de Facturación; al igual que la manera cómo se desarrolla cada una de las funciones y el lineamiento desde el manual de procesos y procedimiento establecido en la empresa.

Al respecto, se requiere realizar la actualización del manual de procedimientos, con el fin de dar la actualización del proceso de atención y visita técnica, de acuerdo a las solicitudes dadas por los usuarios a través de los PQR, garantizando que éstas sean atendidas dentro de los tiempos prudentes y así evitar al máximo que se sigan generando solicitudes por las mismas problemáticas anteriormente mencionadas. Es prioritario mejorar los mecanismos de comunicación interna en la empresa, a partir del cual se puedan mejorar los tiempos de reacción y solución de las necesidades identificadas por los beneficiarios de los servicios públicos domiciliarios.

Dentro de la propuesta de solución a esta problemática, se buscará dar la sincronización de los procesos que adelantan la Unidad Técnica y Operativa y el Departamento de Facturación, ya que éstas se constituyen en dos dependencias necesarias y fundamentales en la operación y buena prestación de los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en el municipio de Puerto Gaitán-Meta.

Al buscar que la empresa desarrolle adecuadamente dichos procesos en aforo con las unidades, se logrará el adecuado desarrollo de los procesos y protocolos de atención de las PQR, con base en los lineamientos de los objetos misionales, y así lograr que cada unidad tenga clara la forma de intervenir y su alcance en cada una de las actividades que se desarrollen en conjunto, logrando que se minimicen los tiempos de respuestas a las solicitudes de los usuarios.

Aclarando que dentro del manual de procedimientos no está establecido ni contemplado un trabajo conjunto entre las áreas antes mencionadas, por lo tanto, con la puesta en marcha del proceso de visitas técnicas se logrará agilizar y dar cumplimiento a los requerimientos dados por

cada uno de los usuarios. Así, la propuesta de solución a esta problemática, inicia con la creación de un nuevo procedimiento de recepción y trámite de PQR, para que desde cada una de las dependencias implicadas dentro de este procedimiento, estén acordes a las actividades desarrolladas por cada dependencia y por consiguiente, lograr agilidad en las respuestas y soluciones que esperan los usuarios.

Es necesario analizar el manual de procesos y procedimientos de la ESP del Manacacias de cara al mecanismo de recepción y solución de las PQR radicadas por los usuarios de los servicios públicos, de manera que se puedan establecer las fortalezas y necesidades con las que cuenta dicho manual y a partir de esto, generar nuevas y efectivas estrategias que logren definir los protocolos de atención, los tiempos máximos de atención y la atención adecuada de cada una de las necesidades para garantizar el adecuado servicio y atención de los servicios públicos domiciliarios.

Es así como se requieren de alternativas de solución que garanticen una atención adecuada y rápida a los PQR, en PERLA ESP. En este sentido, las rutas o vías de solución que se encuentran viables, pueden ser observadas en el siguiente flujograma del proceso de atención de PQR:

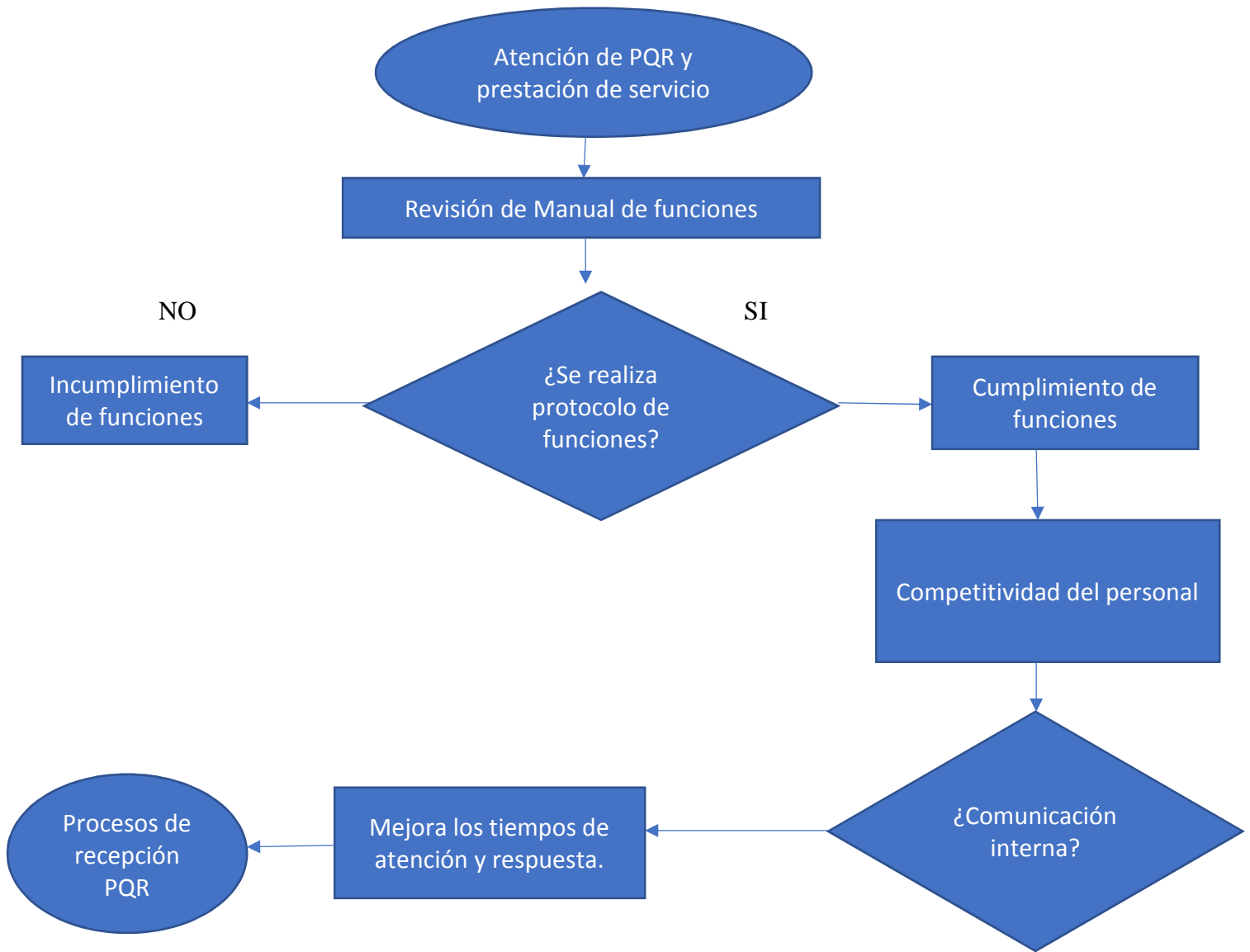


Imagen No 7 Flujoograma de PQR

Fuente: Constructo del autor

En este flujoograma se evidencian las mejoras necesarias para lograr que el cumplimiento de las funciones, y la consecuente respuesta adecuada a cada una de las exigencias de los clientes. A su vez, se debe dar la adecuación del perfil profesional, desde el cual cada área debe contar con

personal calificado, de acuerdo con las funciones definidas en cada cargo, con el fin de garantizar una mejor respuesta ante las necesidades de los usuarios y así mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa PERLA ESP.

Desde esta perspectiva, se necesita actualizar el procedimiento de visitas técnicas, involucrando componentes de mejora en la comunicación, terminación de actividades de las áreas involucradas. Para esto, se pretende complementar el anterior árbol de decisiones, a partir de una ruta de visitas técnicas oculares del personal operativo, adscrito a la empresa PERLA ESP, para evidenciar los aspectos técnicos de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, evidenciados mediante el PQR.

Alcance

La problemática anteriormente mencionada se ubica en el contexto de la población de Puerto Gaitán Meta, donde los usuarios o clientes de los servicios públicos, se pueden ver beneficiados, en cuanto se mejorarán los tiempos y formas de respuesta dadas ante las necesidades y exigencias evidenciadas por ellos, a través de los PQR. Esto permitirá que desde el orden administrativo y organizacional la empresa PERLA ESP, pueda dar un mejor cumplimiento de sus propósitos institucionales, y así esta organización llegar a ser reconocida en la región, como una empresa que vela y atiende las necesidades de sus clientes.

En lo que respecta a los alcances de esta situación, se constata que en el mediano y largo plazo, muchas problemáticas manifestadas por los usuarios, pueden ser prevenidas, en cuanto se va garantizando un mejor servicio; mientras que los planes operativos de reacción, contribuyen a que en un futuro se prevean estas situaciones tanto en el interior de la empresa como en la afectación que esto genera a sus usuarios.

4.5. Marco teórico

Toda propuesta de indagación, debe contar con una estructura teórica, que le dé fundamento y organización epistemológica a la misma, con el fin de garantizar una adecuada comprensión de una problemática y realidad. Desde este presupuesto, se definen los siguientes marcos.

4.6. Marco referencial

Inicialmente el área escogida para trabajar en esta evaluación es: el área de operación. En ella, se tiene una visualización general y completa de todos los procesos relacionados con clientes que tiene la empresa, ya que es un área que tiene vínculos con todas y cada una de las áreas de la empresa.

Para tal efecto, aparece el sustento teórico de la decisión, el cual se comprende como: “La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente”, esta teoría fue planteada por el autor Frederick Irving Herzberg, quien explica que las personas están influenciadas por dos factores: La satisfacción, resultado de los factores de motivación; y la insatisfacción, resultado de los factores de higiene.

Esta teoría tiene su aplicación en el área laboral, sin relación directa con el cliente externo, más bien está aplicada a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Con la intención de contribuir a explicar dicho proceso en este trabajo se induce una adaptación de la teoría de los dos factores de Herzberg a la satisfacción del cliente, la cual postula “que unas dimensiones de los productos y/o servicios determinan la satisfacción del cliente y otras muy distintas su insatisfacción” (Herzberg, 1998, p.63)

De hecho, la teoría de los factores de Herzberg está más relacionada con la insatisfacción, ya que el autor los llama factores de insatisfacción, pero en el fondo son factores motivacionales o

factores intrínsecos, que están relacionados con la satisfacción de la persona en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, como en este caso de la empresa Perla del Manacacias es busca siempre la satisfacción del cliente, aspecto misional de la empresa, en lo que debe responder a un plan que debe solucionar los problemas de facturación y que abarcan desde la calidad como finalidad esencial en el proceso administrativo en la empresa y en la respuesta satisfactoria a la inconformidad. Esto trae como consecuencia, llevar a la empresa a una medición permanente, de acuerdo a los tiempos precisos que se esperan lograr, para mejorar la prestación del servicio público de la empresa Perla del Manacacias.

De otra parte, los autores Lavado y Leal (1998) sostienen que: “sólo estudian servicios, analizan directamente la relación de esos aspectos de los servicios con la satisfacción y la insatisfacción del cliente sin clasificarlos previamente en dimensiones instrumentales o simbólicas” (Lavado, y Leal, 1998, p.53). Entonces, en la empresa PERLA ESP, la satisfacción del cliente está estrechamente relacionada con las políticas del gobierno actual en la de poseer y mantener clientes satisfechos, como es el caso de los servicios básicos: el acueducto y el alcantarillado.

Para los autores Silvestre y Johnston (1990); ellos no validan la hipótesis de que hay dos tipos distintos de factores de calidad, higiénicos y de crecimiento, sino que proponen un nuevo enfoque que sostiene la existencia de 3 tipos de factores de calidad:

Factores higiénicos, (son factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción del cliente), factores de crecimiento (cuya prestación dará lugar a satisfacción del cliente y en los que un fallo en su prestación no causará necesariamente insatisfacción) y factores de doble umbral (factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción y cuya prestación por

encima de cierto nivel dará lugar a satisfacción en el cliente)(Silvestres y Johnston, 1990, p.12).

Con base en lo anterior, la empresa cumple un papel importante dentro de la satisfacción del servicio que presta. Para tal efecto, la calidad del servicio ha de llevar a la configuración de una ruta clara y precisa para la atención de los requerimientos del público donde el grado de satisfacción, es un elemento clave de la calidad. De esta manera, la comunicación entra las áreas de gestión y el desarrollo de las acciones de la empresa, deben estar sincronizadas a partir de las visitas técnicas que contribuyan al éxito de la empresa.

Definiciones

Para el desarrollo de este apartado, se han tenido en cuenta las siguientes definiciones:

Análisis de la Oficina de Facturación y PQR.

Para todas las empresas resulta fundamental el cliente externo, cuando sus clientes o usuarios están satisfechos, esto le permite desarrollar su objeto social y su política empresarial. Esta misma metodología se repite en las empresas que comercializan servicios públicos y se enmarca en una coyuntura social y política lo que la hace más susceptible a exigencias de los beneficiarios de los servicios públicos. Para eso, todos los operadores deben tener previsto en su esquema organizacional una oficina que esté disponible a la atención de todas PQR, que puedan radicar los usuarios, dado que en esta dependencia se realiza el contacto directo con la comunidad, lo que es fundamental para ESP Perla del Manacacias.

El manual de procesos tiene definido que las actividades relacionadas con los PQR, las lidera el área de tesorería, sin embargo, esto va en contravía de la necesidad organizacional que necesita la empresa. Al realizar el análisis a la estadística de PQR, y específicamente en el tiempo de respuesta o solución se encuentra que el límite máximo de respuesta es: 15 días hábiles como el tiempo máximo.

Desviaciones significativas: Son aquellas desviaciones frente a los consumos promedios del usuario. Se consideran significativas si tienen una de estas características: a) Mayor al 35% del consumo promedio para mayores o iguales a 40 metros cúbicos; b) Mayor a 65% del consumo promedio para menores a 40 metros cúbicos; c) Si no existe promedio histórico, el límite superior es el 1.65 veces del consumo, y el límite inferior es el 0.35 veces el promedio.

Consumo básico: Aquel que satisface las necesidades esenciales de una familia, el cual se ha fijado de 20 metros cúbicos mensuales por suscriptor o usuario facturado.

Consumo complementario: Aquel consumo ubicado en la franja entre 21 y 40 metros cúbicos mensuales.

Consumo suntuario: Es el consumo mayor a 40 metros cúbicos mensuales.

Factura: Documento que detalla el cobro del valor de los bienes y servicios provistas en desarrollo del contrato de servicios públicos. Sus requisitos serán los que determinan las condiciones uniformes del contrato, pero contendrán, como mínimo, información suficiente, para que el suscriptor o usuario pueda establecer con facilidad si la empresa se ciñó a la ley y al contrato al elaborarla, como se determinaron y valoraron sus consumos, cómo se comparan éstos y su precio con los de periodos anteriores, y el plazo y modo en el que debe hacerse el pago. Al cabo de cinco meses de haber entregado las facturas, las empresas no podrán cobrar bienes o servicios que no facturaron por error, omisión, o investigación o desviaciones significativas frente a consumos anteriores. La ley exceptúa los casos en que se compruebe dolo del suscriptor o usuario.

4.7. Marco metodológico

En esta investigación se recurre al enfoque cuantitativo el cual tiene por finalidad, “confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la formulación y demostración de teorías” (Sampieri, 2017, p.43). En esa perspectiva, se desarrolla esta investigación sobre el planteamiento de un problema de estudio delimitado y concreto, guiado por una revisión teórica, que permitirá realizar pruebas sobre los datos recolectados, con base en la medición numérica y el análisis de los mismos. Es decir, que se busca en esta investigación analizar los procesos de PQR de la ESP Perla del Manacacias presentando planes de acción según las problemáticas halladas en la formulación del problema. A su vez se estableció el estudio descriptivo puesto que se pretendió identificar falencias y debilidades en los procesos PQR de la ESP Perla de Manacías, para generar una propuesta que dio respuesta al mejoramiento en la prestación de servicios públicos.

Método

El método de investigación considerando las características de esta investigación, es Hipotético deductivo, en el cual se “propone una hipótesis como consecuencia de las inferencias de los investigadores con respecto a los datos e información objeto de análisis” (p.91), dicha hipótesis se someterá a comprobaciones que validarán la solución propuesta. Al respecto, la hipótesis a desarrollar consiste en:

- se evidencian algunas falencias en la atención y tiempo de respuesta a los clientes, de la empresa Perla del Manacías. En ese sentido, se requiere una adecuada asimilación del proceso de gestión en el área de servicio al cliente.

Técnicas de recolección de la información

Para la recolección de la información se recurrió a la utilización de una encuesta diagnóstica (Ver Anexo A), la cual evidenció algunas falencias y fortalezas de los procesos de las PQR en la empresa de servicios públicos la Perla de Manacías. Esta encuesta fue un instrumento fundamental para la elaboración de la matriz DOFA en esta investigación. Igualmente desarrolló la matriz EFE, como un método práctico para determinar las oportunidades y amenazas del tema de estudio; y también la matriz EFI la cual contribuyó a identificar fortalezas y debilidades sobre los procesos operativos de las PQR en la empresa.

4.7. Plan de mejoramiento

FORMULACION DEL PLAN DE ACCION	
EMPRESA:	LOCALIZACION: Puerto Gaitán Meta
PROBLEMA: Demora en los tiempos de respuesta de los PQR	
ALTERNATIVA DE SOLUCION: Actualizar el proceso de visitas técnicas para la atención de los PQR	
OBJETIVO GENERAL: Reducir los tiempos de repuesta y solución a los PQR	

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS F,H
Realizar seguimiento a las PQR	Se ejecuta seguimiento conforme a los informes generados de PQR, semanalmente.	Información en tiempo real y coherente	Informe semanal	12 meses de la vigencia	Facturación y PQR	Facturación y PQR
Mejorar la comunicación entre las áreas	Traslado de los informes entre las áreas, vía correo electrónico, o cargue al sistema.	Analizar canales de comunicación eficaces entre las áreas	Informe semanal	12 meses de la vigencia	Unidad Técnica y Operativa	Unidad Técnica y Operativa

4.8. Integración con el *Balance Score Card*

El Balanced ScoreCard, es un paradigma gerencial por medio del cual se pretende traducir la estrategia organizacional en acciones operativas concretas, a través de la integración de las perspectivas de una organización y de los procesos de evaluación. El modelo establecido por Kaplan y Norton (1997) parte de la premisa que “los gerentes deben gerenciar y evaluar sus negocios desde un mínimo de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento” (González, 2009, p.90).

Del mismo modo, el BSC se compone de los siguientes elementos: objetivos estratégicos, indicadores financieros y no financieros, inductores e iniciativas. El tablero de mando apropiadamente implementado, se convierte en una excelente estructura gerencial que ayuda a los gerentes a monitorear “muchos factores que influyen el desempeño. A partir del conjunto de medidas de desempeño, que conforman el BSC, los gerentes pueden saber si la empresa está implementando la estrategia y alcanzando sus objetivos, todo esto en línea con su visión, misión y valor” (González, 2009, p.91). En ese sentido, el BSC es un sistema, que considera todos los procesos estratégicos de la organización que contribuye a los medios organizacionales necesarios para garantizar el reconocimiento de las problemáticas internas y externas que se traducen en la generación de distintas formas de PQR por parte del usuario.

A partir de esta dinámica, el BSC “permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento” (Kaplan, 1998, p.39). En ese sentido, *el Balance Scorecard* permite en su plan estratégico que se desarrollen “los objetivos financieros para alcanzar la visión de la empresa que por consiguiente, contribuye a una satisfacción de los resultados con los clientes” (p.42); esto se evidencia en la

empresa PERLA ESP, en la medida que se adecuan el conocimiento del cliente, con los procesos internos de la empresa que son vitales para tener clientes satisfechos, en relación a los servicios básicos de acueducto y el alcantarillado en la comunidad.

Al respecto se requiere: primero, instrucción y ampliación del personal encargado de la prestación del servicio. Segundo, formulación de correctivos e implementación de funciones de aplicación preventiva. Tercero, cambio en las prácticas de campo y asistencia técnica efectiva con intenciones mitigación y prevención. Y, finalmente, promoción de servicios públicos domiciliarios de calidad y a la vanguardia.

A continuación aparece el gráfico de procesos de PQR de la empresa PERLA ESP, del Manacacias, así:



Imagen No.8: Balanced Score Card, PERLA ESP
Fuente: Constructo del autor

En esta gráfica del *Balance Score Card* se muestra cómo en la *perspectiva interna* de la empresa PERLA conlleva a que se establezcan los plazos necesarios en los tiempos de respuesta de las Peticiones, Quejas y Reclamos, para tal efecto, se requiere la redistribución del personal operativo del área de facturación. A su vez, en cuanto a la *perspectiva de aprendizaje*, se constata

la necesidad de capacitar constantemente a los empleados del área operativa en la prestación de los servicios domiciliarios a los clientes de la empresa.

Mientras en la *perspectiva financiera* del Balance Score Card se rescató la importancia de garantizar una revisión técnica preventiva en la prestación de los servicios domiciliarios; y finalmente, en lo que concierne a la *perspectiva del cliente*, se hace hincapié en la necesidad de establecer tiempos de respuesta de las PQR máximo de 2 días para satisfacer las necesidades de los usuarios; a su vez se requiere un acompañamiento personalizado por parte del personal operativos hasta la solución efectiva de las PQR en los clientes de la empresa.

De otra parte, los procesos de recepción y atención de PQR, se dan de la siguiente manera:

DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Recibe la solicitud del clamor por parte del usuario.	Oficina de operaciones	Notificación telefónica o por vía virtual
2. El Funcionario notifica a un Asistente acerca de la solicitud de servicio	Oficina de operaciones	Notificación por teléfono
3. El Asistente selecciona la causa del Reclamo	Asistente de operaciones	Solicitud de Servicio (digital)
4. El Asistente verifica base de datos	Asistente de operaciones	Base de datos (digital)
5. El Asistente asigna proceso de revisión acometida y medidor	Asistente de operaciones	Notificación por teléfono
6. Se hace la revisión y se elabora el correspondiente informe	Asistente de operaciones	Formato impreso
7. Se da respuesta el usuario sobre la reclamación	Oficina de atención al cliente	Registro de respuesta

Tabla No. 6 Procesos de recepción y atención de PQR

Fuente: Constructo del autor

Ahora bien, en relación con la perspectiva del cliente sobre la prestación de los servicios domiciliarios de acuerdo con la naturaleza de la empresa, puede verse en la siguiente tabla:

Perspectiva del cliente				
Objetivo	Fidelización del cliente usuario del servicio	Satisfacción del cliente	Optimizar Plazos de respuesta	Incrementar Participación de usuarios
Descripción	Propuestas que resuelvan las inconformidades de los usuarios del servicio	Usuarios satisfechos son buena prestación de servicios	Cumplir con cronograma de respuesta a solicitudes	Destacar que el pago oportuno y acorde a la prestación del servicio mejora le eficiencia de la empresa.
Indicadores	Evitar inconformidades en los usuarios	Satisfacción 90% de los usuarios inconformes	Cumplir con cronogramas	Calidad en la prestación del servicio
	Generar seguimiento a las quejas de los usuarios.			
Formula	Certificaciones en normas de calidad	% de clientes satisfechos sobre	Tiempo de entrega por programa sobre tiempo de entrega real	Evaluación de competencia en reducción de reclamos
	Aplicación de normatividad	% de clientes atendidos		
META	100%	100%	Menor cantidad de días	Alto índice de pagos

Tabla N. 7: perspectiva del cliente

Fuente: constructo del autor

- **Resultados encuesta diagnóstica**

En relación a la encuesta que se aplicó se encontró que en relación con qué frecuencia considera que existe una ineficiente intervención en los tiempos de respuesta a las solicitudes de las PQR, a lo cual todos los consultados expresaron que si consideran que existe un servicio ineficiente en las PQR.

En la segunda pregunta: con qué frecuencia considera que la demora en las respuestas de las PQR afecta las necesidades de los clientes, a lo cual todos los consultados expresaron que la demora en las respuestas de las PQR afecta los clientes.

Y, finalmente sobre el tema de la falta de asignación de nuevos puestos de trabajo afecta la adecuada atención de las PQR, los consultados expresaron que si consideran que eso afecta la prestación del servicio domiciliario.

4.9. Lecciones aprendidas

En la actualidad, las empresas prestadoras de servicios públicos están sujetas a cambios constantes, cada vez tienden a ser más propensas a adaptarse y/o aceptar cada día los efectos de los entornos cambiantes sobre todo en el medio del sector de que requieren de la utilización de recursos naturales y la conservación del medio ambiente, esto con la finalidad de mantenerse en un ambiente cada día más sostenible.

Es por ello que las empresas prestadoras de servicios públicos buscan permanecer con la utilización de los recursos naturales bajo la modalidad de costos bajos con una afectación mínima a la naturaleza y con una conservación del recurso natural, pero siempre buscando prestar una calidad de su servicio y diferenciarse por la atención a sus usuarios. Esto conlleva a realizar estos estudios de los procesos para saber si son eficientes y eficaces, y así revisar y actualizar las

actividades que agregan valor, las que generan solamente costos, revisar el posicionamiento competitivo, y por ende, determinar todos aquellos costos innecesarios en los que incurre la empresa con el fin de ofrecer un mejor servicio para obtener mayores beneficios y cumplir sus metas establecidas en la visión y misión de la empresa

No es un secreto que el éxito de toda empresa depende de la gente relacionada con la misma, es decir, los mandos altos- directivos y jefes- como a los demás empleados, puesto que estas personas se encuentran comprometidas de manera importante en el logro de los objetivos de la empresa. La gente constituye la parte más crítica de la administración – no la tierra, los edificios, el equipo o los materiales o la prestación del servicio en sí-, sino tener un personal eficaz, crear un ambiente auténtico de trabajo y motivar positivamente a la gente, en gran medida, el éxito de la mayor parte de las empresas.

Organizar esta estrategia donde el reporte y la consolidación de la información que se generan y donde se presenten mínimos reclamos a los procesos de facturación, que siempre dará como resultado la creación de una cultura de pago por un servicio que se presta con calidad y eficiencia, para lo cual estos deben ser atendidos y procesados de manera que se pueda ser consultada de forma ágil por quién es responsable de este proceso en particular. De ahí que el sistema de organización de la empresa debe contar con los instrumentos necesarios como: base de datos actualizados de usuarios, laboratorio de revisión de medidores, controles de control de gestión y árboles de gestión, entre otros, los cuales deben estar orientados principalmente a presentar la información relativa a los aspectos fundamentales en la prestación de los servicios públicos de especial importancia para la empresa.

Para finalizar, el seguimiento y evaluación de la gestión, emplean indicadores objetivos para evaluar el desempeño. Sin embargo, también se utilizan métodos y medidas subjetivas, tales como: la percepción, grado de satisfacción y la percepción de los usuarios en las PQR. Por eso, en

ocasiones resulta difícil medir directamente los indicadores de gestión, de manera que se necesita implementar en la empresa indicadores indirectos o sustitutos, estos sólo se deben utilizar cuando no se dispone de datos para indicadores directos, o cuando no resulta factible obtener datos a intervalos regulares. No obstante, se recomienda tener precaución para utilizar indicadores sustitutos, porque tiene que existir una suposición en el sentido que el indicador sustituto está dando evidencia, por lo menos aproximada, del desempeño.

CONCLUSIONES

En lo que respecta a la evaluación del proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos de la empresa con el fin de identificar las debilidades en esta unidad, sus causas y sus consecuencias se concluyó que los tiempos de reacción para atender cada una de las solicitudes realizadas es muy demorado, esto supone que uno de los factores que se relacionan directamente con las inconsistencias e inconformidades aquejadas por los usuarios están relacionados con la ineficiente intervención de la Unidad Técnica y Operativa de la empresa, específicamente en la demora para la realización de las visitas técnicas a los usuarios, en consecuencia, esto se refleja en la ineficiencia en los tiempos de respuesta a las solicitudes; y por ende, esto afecta notablemente las necesidades de los clientes. Además de esto, el alcantarillado del municipio presenta fallas de taponamiento, afectando los servicios domiciliarios; y adicionalmente, el continuo robo del suministro de agua por acometidas fraudulentas o no legalizadas en el municipio.

Por su parte, en relación al diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo en el área encargada de las PQR, se encontró que la Unidad Técnica Operativa de la empresa Perla del Manacacías está orientada a la planeación, organización, ejecución y seguimiento de la operación de los servicios públicos de competencia de la Empresa, con el propósito de garantizar, la calidad, la cobertura y la continuidad de los mismos, el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura de los distintos servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.

Así mismo, se estableció que dentro de las estrategias que esencialmente necesitan ser atendidas de manera prioritaria, corresponde a la ineficiencia en los tiempos de respuesta de las PQR de la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en el municipio de Puerto Gaitán-Meta, y, en consecuencia, esto afecta notablemente la atención al cliente en la

prestación oportuna de estos servicios a la comunidad; a su vez, se observó que los tiempos de reacción para atender cada una de las solicitudes realizadas es muy demorado, esto supone que uno de los factores que se relacionan directamente con las inconsistencias e inconformidades aquejadas por los usuarios están relacionados con la ineficiente intervención de la Unidad Técnica y Operativa de la empresa, ya que se ve reflejado en la demora en cuanto a los tiempos de respuesta a las solicitudes.

Finalmente, dentro de los planes de acción de las PQR se sugiere: primero, se requiere fortalecer el área operativa de la empresa Perla del Manacías, para mejorar los procesos de atención de las PQR, para ello se necesita mejorar las visitas técnicas, las cuales se sugiere establecer un plazo de dos días para generar la respectiva problemática que tiene el servicio domiciliario y así dar paso, desde el área operativa a la recepción de solicitudes y por supuesto la posible solución a la afectación generada en la prestación de los servicios domiciliarios. Segundo, rescata que en una empresa de servicio público el centro de satisfacción siempre será el cliente. De hecho, toda propuesta de mejora y su implementación en los procesos de planeación estratégica, y especialmente los procesos de las PQR contribuyen a analizar y dar solución a los problemas encontrados en las empresas. Y, tercero, el conocer el comportamiento de las diferentes áreas de la organización y sus respectivas funciones lleva a entender que una buena estrategia de planeación como eje principal de la administración promueve maximizar el valor social que presta la empresa, que no es lo mismo que maximizar sus utilidades.

En conclusión, se buscará dar la sincronización de los procesos que adelantan la Unidad Técnica y Operativa y el Departamento de Facturación, ya que éstas se constituyen en dos dependencias necesarias y fundamentales en la operación y buena prestación de los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en el municipio de Puerto Gaitán-Meta. Al buscar

que la empresa desarrolle adecuadamente dichos procesos en aforo con las unidades, se logrará el adecuado desarrollo de los procesos y protocolos de atención de las PQR, con base en los lineamientos de los objetos misionales, y así lograr que cada unidad tenga clara la forma de intervenir y su alcance en cada una de las actividades que se desarrollen en conjunto, logrando que se minimicen los tiempos de respuestas a las solicitudes de los usuarios.

RECOMENDACIONES

La empresa ha de trazar como política el análisis de las áreas administrativas para efectos de un mejor servicio en la región, en busca de la fidelización del cliente.

Con respecto a las respuestas, es decir, a las solicitudes tramitadas de los usuarios, esto generará que ellos se fidelicen con nuestro servicio y portafolio de productos, lo que logrará mejorar la rentabilidad de la empresa en general.

Se recomienda a la empresa mejorar el área de unidad operativa para el fortalecimiento de la satisfacción del cliente.

REFERENCIAS

- Chang, R., (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gallardo Hernández, y José Ramón. (1999). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*. Madrid: Alfa Omega.
- Gómez, M. Luis. Balkin, David. Cardy- Pearson, Robert. *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hill
- González, P., (2009). La integración del *Balanced ScoreCard (BSC)* y el *Analytic Hierarchy Process (AHP)* para efectos de jerarquizar medidas de desempeño y toma de decisión en una institución financiera. *Revista Universo Contábil*, 2 (3): pp. 79- 105.
- Lavado, C., y Leal A. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la empresa. Revista Administración y tecnología*, (1): pp. 53-80
- López, J., (2000). Diagrama de flujo. Recuperado de, <http://www.eduteka.org/herramientas/9/1>
- Pérez F, José Antonio. (2013). *Gestión por procesos*. México: Alfa omega
- Perla del Manacacias (2017). *proyecto de desarrollo 2016- 2019*. Villavicencio: Perlas S.A
- Reyes, O., (2012). Mapa de procesos. Recuperado de, <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/mapa-de-procesos-13253063>
- Robbins y Coulter. (2010) *Administración*. Madrid: Gedisa.
- Sampieri, R., (2017). *Metodología de la investigación*. Madrid, España: Paidós.

ANEXO A

ENCUESTA DIAGNÓSTICA

Objetivo: Determinar las falencias referentes al área de PQR Perla Manacacias.

1. Con qué frecuencia considera que existe una ineficiente intervención en los tiempos de respuesta a las solicitudes de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre

2. Con qué frecuencia considera que la demora en las respuestas de las PQR afecta las necesidades de los clientes.

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____

3. Ud cree que la falta de asignación de nuevos puestos de trabajo afecta la adecuada atención de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre

RESPUESTAS

1. Con qué frecuencia considera que existe una ineficiente intervención en los tiempos de respuesta a las solicitudes de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre X _____

Con qué frecuencia considera que la demora en las respuestas de las PQR afecta las necesidades de los clientes.

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

Ud cree que la falta de asignación de nuevos puestos de trabajo afecta la adecuada atención de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

2. Con qué frecuencia considera que existe una ineficiente intervención en los tiempos de respuesta a las solicitudes de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

Con qué frecuencia considera que la demora en las respuestas de las PQR afecta las necesidades de los clientes.

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

Ud cree que la falta de asignación de nuevos puestos de trabajo afecta la adecuada atención de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

3. Con qué frecuencia considera que existe una ineficiente intervención en los tiempos de respuesta a las solicitudes de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

Con qué frecuencia considera que la demora en las respuestas de las PQR afecta las necesidades de los clientes.

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

Ud cree que la falta de asignación de nuevos puestos de trabajo afecta la adecuada atención de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

4. Con qué frecuencia considera que existe una ineficiente intervención en los tiempos de respuesta a las solicitudes de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

Con qué frecuencia considera que la demora en las respuestas de las PQR afecta las necesidades de los clientes.

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

Ud cree que la falta de asignación de nuevos puestos de trabajo afecta la adecuada atención de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

5. Con qué frecuencia considera que existe una ineficiente intervención en los tiempos de respuesta a las solicitudes de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

Con qué frecuencia considera que la demora en las respuestas de las PQR afecta las necesidades de los clientes.

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____

Ud cree que la falta de asignación de nuevos puestos de trabajo afecta la adecuada atención de las PQR

Nunca _____ A veces _____ Algunas veces _____ casi siempre _____ siempre _____