



## **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE ETAPA**

**UAIE- 0039-2009**

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA - ETAPA**

**INFORME GENERAL**

**Examen Especial a la “Gestión y Operación del Call Center” por el período comprendido entre el 01 de enero de 2007 y el 31 de marzo de 2009**

**Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua  
Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA**

---

**EXAMEN ESPECIAL A LA GESTIÓN Y OPERACIÓN DEL CALL CENTER**

**Período comprendido entre el 01 de enero de 2007 y el 31 de marzo de 2009**

**Unidad de Auditoría Interna de ETAPA**

---

**Cuenca - Ecuador**

## ÍNDICE

| <b>CONTENIDO</b>   | <b>PÁGINA</b> |
|--|---------------|
| Carta de presentación  | 1             |
| <b>CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA</b>   |               |
| Motivo del examen  | 2             |
| Objetivo del examen  | 2             |
| Alcance del examen   | 2             |
| Base legal   | 2             |
| Estructura orgánica  | 3             |
| Objetivos de la empresa  | 3-4           |
| Monto de recursos examinados   | 4             |
| Servidores relacionados  | 4             |
| <b>CAPÍTULO II: RESULTADOS DEL EXAMEN</b>  |               |
| Cumplimiento de recomendaciones formuladas en informes de Auditoría<br>Interna               | 5-6           |
| Estructura funcional y organizacional del Call Center  | 6-7           |
| Documentación de procedimientos de operación del Call Center                                 | 7-8           |
| Falta de evaluación de los Indicadores de gestión del Centro de Llamadas<br>(Call Center)    | 8-9           |
| Asignación y distribución del personal en el Call Center                                     | 10-11         |
| Capacitación del recurso humano del Call Center fue insuficiente                             | 11-13         |
| Condiciones generales de trabajo del personal del Call Center                                | 13-15         |
| No todas las llamadas de los usuarios fueron atendidas                                       | 15-19         |
| Facturación de llamadas Nacionales e Internacionales realizadas a través<br>del servicio 116 | 19-21         |
| Mantenimiento de los equipos del Call Center   | 21-23         |
| <b>ANEXOS</b>  |               |
| Anexo 1: Nómina de servidores relacionados con el examen                                     | 24            |
| Anexo 2: Condiciones generales de trabajo del personal del Call Center                       | 25-26         |
| Anexo 3: Instalaciones telefónicas y de red del Call Center                                  | 27-28         |
| Anexo 4: Cronograma de aplicación de las recomendaciones                                     | 29-32         |

## DETALLE DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

| <b>SIGLAS</b>      | <b>SIGNIFICADO</b>  |
|--------------------|---|
| <b>ACD</b>         | Distribución automática de llamadas   |
| <b>Call Center</b> | Centro de Llamadas  |
| <b>CDR</b>         | Registro Detallado de Llamadas  |
| <b>CTI</b>         | Integración Telefónico Computacional  |
| <b>ETAPA</b>       | Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca |
| <b>GG</b>          | Gerencia General  |
| <b>IVR</b>         | Respuesta Interactiva de Voz  |
| <b>LOCGE</b>       | Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado   |
| <b>NCI</b>         | Normas de Control Interno   |



Cuenca,

Señores

Gerente General y Miembros del Directorio

Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA

Presente.

De mi consideración:

Hemos efectuado el examen especial a la "Gestión y Operación del Call Center", por el período comprendido entre el 01 de enero de 2007 y el 31 de marzo de 2009.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Dios, Patria y Libertad,

Econ. C.P.A. Gladys Fernández Avilés Mgs.

**AUDITORA INTERNA DE ETAPA**

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **Motivo del examen**

El examen especial a la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca – ETAPA, se efectuó de conformidad con la Orden de Trabajo 05-2009-UAIE de 18 de agosto de 2009, con cargo al plan operativo de control de 2009, de la Unidad de Auditoría Interna de ETAPA.

#### **Objetivo del examen**

- Verificar la funcionalidad del Call Center a través de los servicios que ésta brinda estableciendo relaciones de beneficio mutuo con los clientes de ETAPA.

#### **Alcance del examen**

El examen especial comprendió la revisión y evaluación de la gestión y operación del Call Center de ETAPA, por el período comprendido entre el 01 de enero de 2007 y el 31 de marzo de 2009.

#### **Base legal**

ETAPA se rige por la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado de Cuenca, de 02 de enero de 1968, la Ordenanza que Regula la Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca “ETAPA”, de 20 de febrero de 2002 y su reforma aprobada el 22 de noviembre de 2006.

## **Estructura orgánica**

La estructura orgánica y funcional de ETAPA contempla los siguientes niveles de actividad:

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>NIVEL DIRECTIVO:</b> | Directorio  |
| <b>NIVEL EJECUTIVO:</b> | Gerencia General<br>Gerencia de Agua Potable, Saneamiento y Gestión Ambiental<br>Gerencia de Telecomunicaciones<br>Gerencia Comercial<br>Corporación Municipal Parque Nacional Cajas  |
| <b>NIVEL ASESOR:</b>    | Dirección General de Planificación<br>Dirección de Asesoría Jurídica<br>Departamento de Auditoría Interna   |
| <b>NIVEL DE APOYO:</b>  | Secretaría General<br>Dirección Financiera<br>Dirección Administrativa<br>Dirección de Recursos Humanos<br>Dirección de Informática<br>Unidad de Agua No Contabilizada<br>Unidad Ejecutora de Proyectos Informáticos<br>Unidad de Aseguramiento de Ingresos |
| <b>NIVEL OPERATIVO:</b> | Dirección Técnica de Agua Potable y Alcantarillado<br>Dirección de Gestión Ambiental<br>Unidad Ejecutora de Planes Maestros<br>Dirección Técnica de Telecomunicaciones  |

## **Objetivos de la empresa**

- Prestar servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento y más servicios complementarios, conexos y afines que pudieren

ser considerados de interés colectivo, con criterios de eficiencia, eficacia, responsabilidad, universalidad, solidaridad, accesibilidad, continuidad y calidad, mediante el cobro de una tasa, un precio o tarifa y las correspondientes contribuciones especiales de mejoras, cuidando que estos sean justos y equitativos.

- Ejercer sus funciones primordiales en materia de prestación de los servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y saneamiento y más servicios complementarios, conexos y afines.
- Le corresponde también la gestión ambiental relacionada con los servicios que presta la empresa en el marco de las políticas y estrategias dictadas por la Municipalidad de Cuenca.

#### **Monto de recursos examinados**

Los ingresos programados provienen principalmente de la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado, saneamiento y telefonía, a los que se suman los ingresos de financiamiento del Sector Público (Banco del Estado), de los organismos multilaterales (Banco Interamericano de Desarrollo) y los aportes de la comunidad.

La Gerencia Comercial de ETAPA presupuestó para los años 2007, 2008 y 2009 los siguientes recursos (En dólares de los Estados Unidos de Norteamérica):

| Gerencia Comercial  | 2007         | 2008         | 2009         |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Monto Presupuestado | 5 803 010,00 | 7 961 733,00 | 9 247 612,00 |

Estos recursos, permitieron financiar los gastos enfocados a cumplir con los objetivos empresariales del Call Center.

#### **Servidores relacionados**

Los principales servidores se detallan en el Anexo 1.

## CAPÍTULO II

### RESULTADOS DEL EXAMEN

#### **Cumplimiento de recomendaciones formuladas en informes de Auditoría Interna**

La Unidad de Auditoría Interna remitió a la Gerencia General de ETAPA el examen especial a la “Gestión y Operación de las Redes de Banda Ancha y Multiservicios” aprobado el 12 de mayo de 2009 por la Contraloría General del Estado, en el cual consta la siguiente recomendación:

**“...Gestión de recursos de red y clientes de banda ancha y multiservicio.- Atención al Cliente...”**

#### **Recomendación 09:**

*“...AL GERENTE COMERCIAL.- en coordinación con el Gerente de Telecomunicaciones, deberá diseñar e implementar niveles de atención al cliente mediante un call center, mecanismos de seguimiento a los reclamos por parte de los clientes y de registro de toda la información en tiempo real para el cálculo de indicadores de atención a los clientes del servicio de banda ancha de ETAPA, con la finalidad de mejorar la respuesta y atención del soporte requerido por los clientes de los servicios...”*

**Situación actual.-** El diseño e implementación de niveles de atención al cliente mediante un Call Center, mecanismos de seguimiento a los reclamos por parte de los clientes y de registro de toda la información en tiempo real para el cálculo de indicadores de atención a los clientes del servicio de banda ancha de ETAPA, se ha realizado en forma parcial por parte de la Gerencia Comercial, debido a que únicamente se trasladó el servicio 152 relacionado con la atención al cliente de banda ancha al Call Center de ETAPA, sin considerar los demás elementos descritos en la recomendación.

El Gerente Comercial actuante inobservó el literal a) de los numerales 1 y 3 del Art. 77 Máximas autoridades, titulares y responsables; y el Art. 92 Recomendaciones de auditoría, de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE).

#### **Conclusión**

La recomendación emitida en el informe de auditoría interna fue cumplida en forma parcial por parte del Gerente Comercial actuante de ETAPA.

## Recomendación

### Al Gerente Comercial:

1.- Conjuntamente con el Gerente de Telecomunicaciones cumplirán la recomendación constante en el examen especial a la “Gestión y Operación de las Redes de Banda Ancha y Multiservicios” emitido por la Unidad de Auditoría Interna de ETAPA.

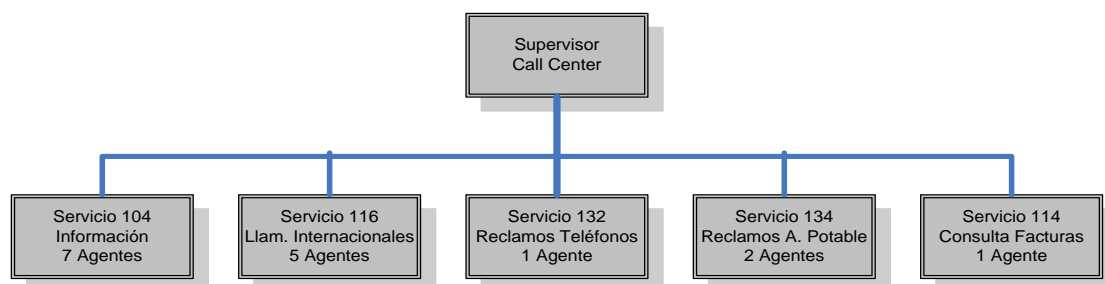
### Estructura funcional y organizacional del Call Center

Los servidores que trabajan en el Call Center realizan sus actividades en función de las necesidades y requerimientos de la empresa para prestar los servicios que se indican en el Diagrama 1 “Organización del Centro de Llamadas”, sin una estructura orgánica y funciones definidas por escrito en el Manual Orgánico Funcional; sin observar lo descrito en la Norma de Control Interno No. 140-01 “Determinación de Responsabilidades y Organización” que en su parte más relevante indica:

*“...Corresponde a cada entidad pública organizarse internamente de acuerdo con sus fines, las disposiciones legales y administrativas existentes y los principios generales de organización, todo lo cual constará en el reglamento orgánico de funciones y en el organigrama estructural correspondiente...”.*

La estructura orgánica del Call Center conformada como se detalla en el Diagrama 1, no consta en el Manual Orgánico Funcional de la empresa, existiendo un riesgo en el cumplimiento de deberes y responsabilidades en la gestión y operación de los servicios que ETAPA brinda a través del Call Center; por falta de actualización de la estructura orgánica en el Manual Orgánico Funcional de la empresa respecto a la Gerencia Comercial.

**Diagrama 1**  
**Organización del Centro de Llamadas**



Fuente: “Análisis del Call Center de ETAPA”  
Elaborado: Unidad de Auditoría Interna

## **Conclusión**

La estructura orgánica y las funciones del personal del Centro de Llamadas (Call Center) no constan dentro del Manual Orgánico Funcional de la empresa, existiendo un riesgo en el cumplimiento de deberes y responsabilidades en la gestión y los servicios que ETAPA brinda a través del Call Center.

## **Recomendación**

### **Al Gerente Comercial:**

2.- Conjuntamente con el Director de Recursos Humanos actualizarán el Manual Orgánico Funcional y definirán la estructura orgánica del área del Call Center, con la finalidad de que la Gerencia Comercial cuente con la estructura y funciones definidas.

## **Documentación de procedimientos de operación del Call Center**

La carencia de documentación relacionada con los procedimientos de Operación Interna, Control de Calidad y Contacto con el Cliente Interno y Externo por tipo de servicio de atención al cliente de ETAPA; contradice lo establecido en la Norma de Control Interno No. 300-01 Descripción y Análisis de Cargos que indica:

*“(...) La entidad contará con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa. Este documento será actualizado periódicamente, constituyéndose en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal...”.*

Como consecuencia existe un riesgo de que las actividades que realiza el personal del Centro de Llamadas no se ejecuten de acuerdo a las necesidades de la empresa, en cuanto a la atención de llamadas, solución de reclamos en un primer nivel de atención y generación de los reclamos del abonado de agua potable y telefonía; por la falta de elaboración e implementación de los procedimientos para los servicios que presta el Call Center; sin embargo, la supervisora del Call Center desarrolló documentos que permiten guiar a los operadores en las actividades de atención al cliente.

## Conclusión

Los procedimientos para atención al cliente por tipo de servicio y funciones de actividades que se desarrollan en el Centro de Llamadas (Call Center) no se han definido por escrito.

## Recomendación:

### Al Gerente Comercial:

3.- Dispondrá al Responsable de Gestión de Servicios al Cliente, que desarrolle e implemente los procedimientos relacionados con la Operación Interna, Control de Calidad y Contacto con el Cliente Interno y Externo, previo aprobación del Gerente General, con la finalidad de que se documenten todas las actividades que se realizan en el Call Center.

## Falta de evaluación de los indicadores de gestión del Centro de Llamadas (Call Center)

Se definieron los indicadores de gestión que se pueden observar en el Cuadro 1 “Indicadores de gestión del Call Center”, sin el establecimiento de períodos para su seguimiento evaluación, al respecto la Norma de Control Interno No. 110 – 04 Indicadores de Gestión establece:

**Cuadro 1**

### Indicadores de gestión del Call Center

| *Llamadas receptadas:                         | Fuente de Información  |
|---|--|
| Número de llamadas por servicio               | *Reporte Mensual: Llamadas Receptadas por los diferentes servicios que presta el Call Center. Fuente: Sistema CTSimplex  |
| Número atendidas por servicio                 |  |
| % de llamadas atendidas por servicios         |  |
| Número de llamasas no atendidas por servicios |  |
| % de llamadas no atendidas por servicio       |  |
| *Historial de Llamadas:                       | *Reporte histórico por los diferentes servicios que brinda Call Center. Porcentaje de Eficiencia, es la relación de las llamadas atendidas por Agente. Se obtiene de dividir las llamadas atendidas en menos de a 16' sobre el total de llamadas atendidas por agente. Porcentaje de Llamadas Atendidas, es la relación entre el total de llamadas atendidas ya sea por agente, IVR, sobre el total de llamadas. Porcentaje de Llamadas No Atendidas, es la relación entre el total de llamadas no atendidas sobre el total de llamadas. |
| Número de llamadas por servicio               |  |
| Número atendidas por servicio                 |  |
| % de llamadas atendidas por servicios         |  |
| Número de llamasas no atendidas por servicios |  |
| % de llamadas no atendidas por servicio       |  |

Fuente: DATA Warehouse  
Elaborado: Auditoría Interna

*“...Indicadores de Gestión o Eficiencia.- También se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias,*

*de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub - sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:.- La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.- 1.-El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.2.-El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.-3.-El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.-4.El grado de eficiencia.-5 El tiempo...”.*

El Centro de Llamadas (Call Center) cuenta con indicadores que no fueron evaluados periódicamente para determinar el grado de efectividad y eficacia de los servicios de atención al cliente, debido a que se implementaron indicadores en el sistema informático Data Warehouse sin establecer los períodos para evaluar los mismos; sin embargo el Responsable de Gestión de Servicios al Cliente, el 17 de febrero de 2009 dio a conocer al Gerente Comercial un “Análisis del Call Center de ETAPA” considerando los indicadores establecidos y emitiendo recomendaciones para la mejora de los servicios.

## **Conclusión**

Se implementó indicadores de gestión en el sistema informático Data Warehouse, para los servicios que ETAPA brinda a través del Centro de Llamadas (Call Center), sin considerar períodos para el seguimiento y evaluación de los mismos.

## **Recomendaciones**

### **Al Gerente Comercial:**

4.- Dispondrá al Responsable de Gestión de Servicios al Cliente, establezca el período de evaluación de los Indicadores de Gestión del Call Center, con la finalidad de mantener un seguimiento continuo sobre la eficacia y efectividad de los servicios brindados.

5.- Deberá considerar el análisis y estudiar las recomendaciones realizadas por el Responsable de Gestión de Servicios al Cliente y dadas a conocer al Gerente Comercial el 17 de febrero de 2009; con la finalidad de mejorar los índices de atención al cliente.

## **Asignación y distribución del personal en el Call Center**

Del análisis a la asignación del recurso humano que labora en el Call Center, realizado sobre la base del informe del “Análisis del Call Center” efectuado por el Responsable de Gestión de Servicios al Cliente, y del horario de trabajo proporcionado por la Asistente Administrativa 1 que realiza la función de Supervisora, con la finalidad de establecer el grado de eficacia en la asignación del recurso humano para la atención de los servicios, se establece que:

- El servicio 116 operó con 20 agentes en turnos de 6 horas durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para atender un promedio de llamadas en la hora pico de 87 llamadas con un tiempo promedio de atención de 56 segundos, con un porcentaje de abandonos por parte de los abonados de 7,93%.
- El servicio 104 operó con 12 agentes para la operación del servicio 104, de los cuales 7 trabajan en turnos de 8 horas, los 7 días de la semana, mientras que los restantes agentes realizan turnos de lunes a viernes de 8H00 a 12H00 y 14H00 a 18H00, y de 9H00 a 13H00 y 15H00 a 19H00, para atender un promedio de 467 llamadas en la hora pico, con un tiempo promedio de atención de 100 segundos, con un porcentaje de abandonos por parte de los abonados de 0,45%.
- El servicio 134 operó con 3 agentes para la operación del servicio 134 en horarios de 6 horas desde las 8H00 a 14H00 y de 14H00 a 20H00, para atender un promedio de 50 llamadas de reclamo en una hora, con un tiempo promedio de atención de 112 segundos, con un porcentaje de abandonos por parte de los abonados de 17,10%.
- El servicio 132 operó con 2 agentes para atender 50 llamadas con una duración de 92 segundos, y un porcentaje de abandonos de 14,93%.
- El servicio 114 operó con un agente y el conmutador central con 2 agentes.

En consecuencia los servicios de Llamadas Internacionales (116), Reclamos de Teléfonos (132) y Reclamos de Agua Potable (134), cuentan con un porcentaje de abandonos mayor al servicio 104, disminuyendo el grado de eficacia en la atención a

los usuarios de los servicios de ETAPA; debido a que la asignación y distribución de los agentes para cada uno de los servicios no permite establecer una equidad en la atención de llamadas durante las horas pico de los diferentes servicios, o en casos de emergencia por reclamos de telefonía, agua potable y alcantarillado.

Lo descrito contradice el Objetivo Básico de la Gerencia Comercial y descrito en el Manual Orgánico Funcional de ETAPA que indica:

*“...Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la comercialización de los servicios integrales, complementarios y conexos de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento y ambientales que presta la empresa; propendiendo a generar valor agregado y lealtad de sus clientes, mediante la atención proactiva, personalizada y eficiente...”.*

## **Conclusión**

La asignación del recurso humano por separado para cada uno de los servicios que brinda el Call Center, no ha permitido una atención equitativa al cliente de ETAPA, generando mayor número de abandonos de llamadas en los servicios de: Llamadas Internacionales (116), Reclamos de Teléfonos (132) y Reclamos de Agua Potable (134).

## **Recomendación**

### **Al Gerente Comercial:**

6.-Dispondrá al Responsable de Gestión de Servicios al Cliente realice un análisis, diseño e implementación de un modelo que permita disminuir el número de abandono de llamadas por parte de los usuarios de los servicios, con la finalidad de que ETAPA mejore la efectividad en la atención de los servicios.

## **Capacitación del recurso humano del Call Center fue insuficiente**

De la revisión a la capacitación del recurso humano que laboró en el Call Center durante el período de análisis, sobre la base de la información proporcionada por el Director de Recursos Humanos mediante oficio 2009-1130-DRR-HH del 21 de septiembre de 2009 y a la confirmación de la información en la Gerencia Comercial,

con la finalidad de establecer el grado de cumplimiento de los requerimientos de capacitación del personal del Call Center, se pudo establecer que, durante el período de 01 de enero de 2007 y el 31 de marzo de 2009 la Gerencia Comercial realizó el requerimiento de 9 cursos en el Plan de Capacitación, de los cuales se cumplió con el curso para 35 operadores en “Atención Telefónica”, lo que representa el 11% de los requerimientos de capacitación realizados por la Gerencia Comercial a la Dirección de Recursos Humanos y, se capacitó a la Supervisora del Call Center en “Como Gestionar y medir el Recurso Humano en el Contact Center”, curso que no consta en los requerimientos de capacitación; al respecto el Artículo 234 de la Constitución de la República del Ecuador establece que:

*“...El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operan bajo acuerdos con el estado...”.*

Como resultado el personal que labora en el Call Center no ha sido considerado para procesos de actualización y capacitación continua sobre nuevos métodos y técnicas de atención al cliente considerando las particularidades sobre los reclamos de servicios de agua, teléfonos y nuevos servicios que ETAPA brinda a la sociedad; debido a que no se dio cumplimiento a los requerimientos de capacitación de la Gerencia Comercial por falta de gestión y seguimiento por parte del Gerente Comercial actuante para ejecutar la capacitación programada.

## **Conclusión**

El personal que labora en el Call Center asistió a 2 de los 9 cursos que la Gerencia Comercial solicitó a la Dirección de Recursos Humanos, por falta de ejecución de los requerimientos de capacitación realizados por la Gerencia Comercial.

## **Recomendación**

### **Al Gerente Comercial:**

7.- Dispondrá al Responsable de Gestión de Servicios al Cliente realice un análisis de los requerimientos de capacitación para el personal del Call Center y en coordinación con el Director de Recursos Humanos deberán diseñar y ejecutar un plan de

capacitación para el personal que labora en el Call Center, con la finalidad de mantener personal preparado y actualizado en las técnicas de atención al cliente considerando las particularidades de ETAPA en relación a los servicios que brinda a la sociedad.

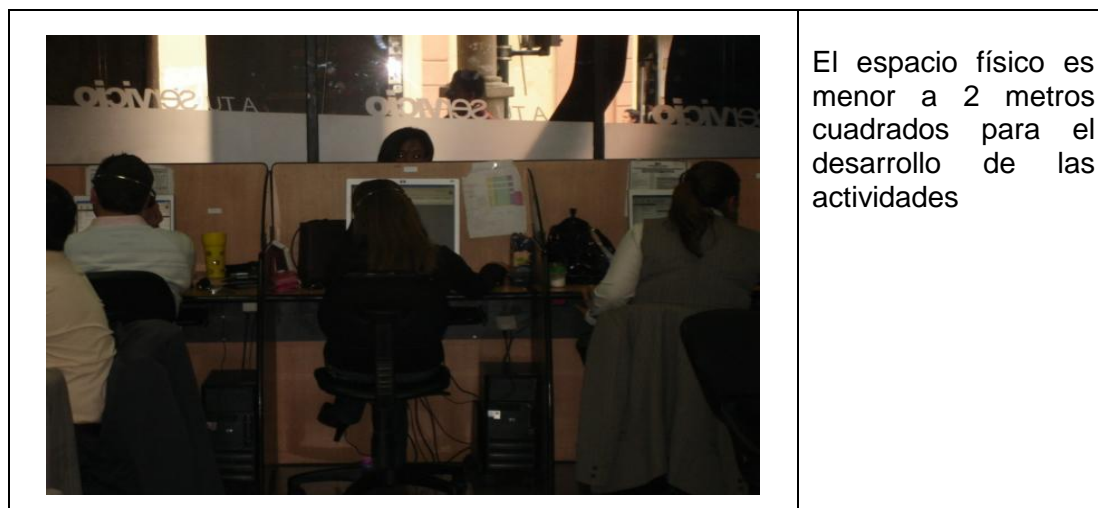
### **Condiciones generales de trabajo del personal del Call Center**

De la observación a las condiciones generales de trabajo del personal que labora en el Call Center, con la finalidad de establecer el nivel de seguridad del personal se estableció que:

- Los cubículos de trabajo del personal que labora en el Call Center tiene una superficie menor a 2 metros cuadrados para desarrollar su trabajo, tal como se puede observar en la Gráfica 1 “Cubículos de trabajo del personal del Call Center” y en el Anexo 2 “Condiciones Generales de Trabajo del Personal del Call Center”, no conforme al Art. 13 de la reforma al Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo que indica:

**Gráfica 1**

#### **Cubículos de trabajo del personal del Call Center**



*“... Art. 13.- El título del Art. 22 dirá: "Superficie y cubicación en los locales y puestos de trabajo".-Art. 14.- El Art. 22, numeral uno, literal a) dirá: "Los locales de trabajo tendrán tres metros de altura del piso al techo como mínimo".-Art. 15.- Los numerales 2 y 3 del Art. 22, pasan a ser los numerales 3 y 4, respectivamente y el numeral 2 dirá: "Los puestos de trabajo en dichos locales tendrán:-a) Dos metros cuadrados de superficie por cada trabajador; y,-b) Seis metros cúbicos de volumen para cada trabajador..."”.*

- Las baterías de servicios higiénicos ubicados en el pasillo de entrada al Call Center son utilizados por todo el personal de atención al cliente, recaudación y Centro de Llamadas, no conforme con los Artículos 40 Servicios Higiénicos y 41. Excusados y Urinarios del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo y que indican respectivamente:

*“...El número de elementos necesarios para el aseo personal, debidamente separados por sexos, se ajustará en cada centro de trabajo a lo establecido en la siguiente tabla: -ELEMENTOS RELACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES.- Excusados: -1 por cada 25 varones o fracción.-1 por cada 15 mujeres o fracción.- Urinarios: -1 por cada 25 varones o fracción.- Duchas: - 1 por cada 30 varones o fracción.- 1 por cada 30 mujeres o fracción.- Lavabos.-1 por cada 10 trabajadores o fracción...”*

*“...1.-Estarán provistos permanentemente de papel higiénico y de recipientes especiales y cerrados para depósito de desechos.-2. Cuando los excusados comuniquen con los lugares de trabajo estarán completamente cerrados y tendrán ventilación al exterior, natural o forzada.-3. Las dimensiones mínimas de las cabinas serán de 1 metro de ancho por 1,20 metros de largo y de 2,30 metros de altura.-Las puertas impedirán totalmente la visibilidad desde el exterior y estarán provistas de cierre interior y de un colgador.-Se mantendrán con las debidas condiciones de limpieza, desinfección y desodorización.-\* 4. Los urinarios estarán dotados de mecanismos de descarga automática...”*

- El aire acondicionado del Departamento del Call Center no permite una ventilación uniforme del área, manteniendo una temperatura promedio de 24 ° C en el interior, la que es mayor a las zonas exteriores al Centro de Llamadas, tal como se puede observar en la Gráfica 2 “Temperatura en el Interior del Call Center”, no conforme al Art. 53. Condiciones Generales Ambientales: Ventilación, Temperatura y Humedad del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, que expone:

**Gráfica 2**  
**Temperatura en el Interior del Call Center**



*“...1. En los locales de trabajo y sus anexos se procurará mantener, por medios naturales o artificiales, condiciones atmosféricas que aseguren un ambiente cómodo y saludable para los trabajadores.-2. En los locales de trabajo cerrados el suministro de aire fresco y limpio por hora y trabajador será por lo menos de 30 metros cúbicos, salvo que se efectúe una renovación total del aire no inferior a 6 veces por hora.- 3. La circulación de aire en locales cerrados se procurará acondicionar de modo que los trabajadores no estén expuestos a corrientes molestas y que la velocidad no sea superior a 15 metros por minuto a temperatura normal, ni de 45 metros por minuto en ambientes calurosos...”*

En base a lo anotado existe un riesgo alto de que el personal que trabaja en el Call Center adquiera enfermedades laborales; por la falta de condiciones ergonómicas, uniformidad en la ventilación del área y de baterías sanitarias en buen estado.

### **Conclusión**

El personal que trabaja en el Call Center no dispone de condiciones ergonómicas adecuadas para desarrollar sus funciones, la ventilación del área no es uniforme y las baterías higiénicas no cumplen con lo dispuesto en la normativa, por lo que existe un riesgo alto de que el personal adquiera enfermedades laborales.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General:**

8.- Dispondrá al Gerente Comercial y Director Administrativo realicen un estudio, diseño, e implementación de cubículos que cumplan con la necesidades ergonómicas del personal que labora en el Call Center, considerando la ampliación de servicios y operadores a futuro, la readecuación del aire acondicionado y de las baterías sanitarias conforme lo dispone la normativa, con la finalidad de disminuir el riesgo y evitar que el personal adquiera enfermedades laborales.

### **No todas las llamadas de los usuarios fueron atendidas**

Del análisis a los servicios que brinda el Call Center realizado sobre la base de la información presentada por la Empresa SETEINFO proveedora del Call Center y de la obtenida del Sistema Informático DATA Warehouse relacionada con el “Historial de Porcentajes de Llamadas” por el período de 01 de enero de 2007 y el 31 de marzo de

2009, se logró los siguientes resultados en cuanto a los servicios implementados y evaluación de indicadores:

- El Call Center cuenta con los servicios que se pueden observar en el cuadro 2 “Servicios implementados”, sin embargo carece de funcionalidad relacionada con la medición de satisfacción de los usuarios de Agua Potable y Telecomunicaciones, Gestión de Cobranzas, Gestión de Ventas (Televentas), y bases de datos que permitan a los operadores del Call Center brindar a los usuarios de ETAPA un primer nivel de atención (Help Desk) y de sistemas para el seguimiento del estado de los reclamos; en consecuencia no se ha generado información que permita a ETAPA medir periódicamente la satisfacción del cliente sobre los servicios de agua potable y telecomunicaciones en todo el proceso de aprovisionamiento de los servicios, es decir desde la solicitud, instalación y reparación de los servicios, por falta de implementación de sistemas de medición de la satisfacción del usuario a través del Call Center y la generación de información en una base de datos para la gestión, seguimiento de reclamos y evaluación de los servicios.

**Cuadro 2  
Servicios Implementados**

| <b>Funcionalidades implementadas y en funcionamiento en el Call Center:</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Respuesta Interactiva de Voz (IVR)               <ul style="list-style-type: none"> <li>• IVR de Bienvenida y de Menú de Opciones</li> <li>• 104 para consulta de Nombre de abonado mediante número telefónico</li> <li>• 114 para consulta de valor de factura</li> <li>• 109 para Reloj Parlante</li> <li>• 116 para inicio de servicio de llamadas internacionales</li> </ul> </li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución automática de llamadas (ACD) de acuerdo a las necesidades del usuario, sea hacia uno de los IVRs o hacia Agentes para atención en vivo</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración Telefónico Computacional (CTI) mediante “WEB Services” con las Bases de Datos de ETAPA.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicativo CTI Simplex Client para realizar consultas de información mediante Agentes en vivo de Servicios : 104, 114, 116, 132, 134               <ul style="list-style-type: none"> <li>• o 104 para información de abonados</li> <li>• o 114 para información de factura</li> <li>• o 116 para completar servicio de solicitud de llamadas internacionales</li> <li>• o 132 para reclamos por servicio telefónico</li> <li>• o 134 para reclamos por servicio de agua potable</li> </ul> </li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicativo CTI Simplex Administrator para realizar configuraciones y Supervisión</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención Sigilosa</li> </ul>  |

|  |
|--|
| • Sistema de Grabación de Llamadas   |
| • Sistema de Generación de Llamadas Salientes para Campañas (SGC)  |
| • TTS – Para IVR 104 (consulta de nombre de abonado mediante número telefónico) y para integración con SGC |
| • Reportes en general  |

Fuente: Oficio S/N del 22 de septiembre suscrito por el Gerente General de la Empresa SETEINFO  
 Elaboración: Unidad de Auditoría Interna

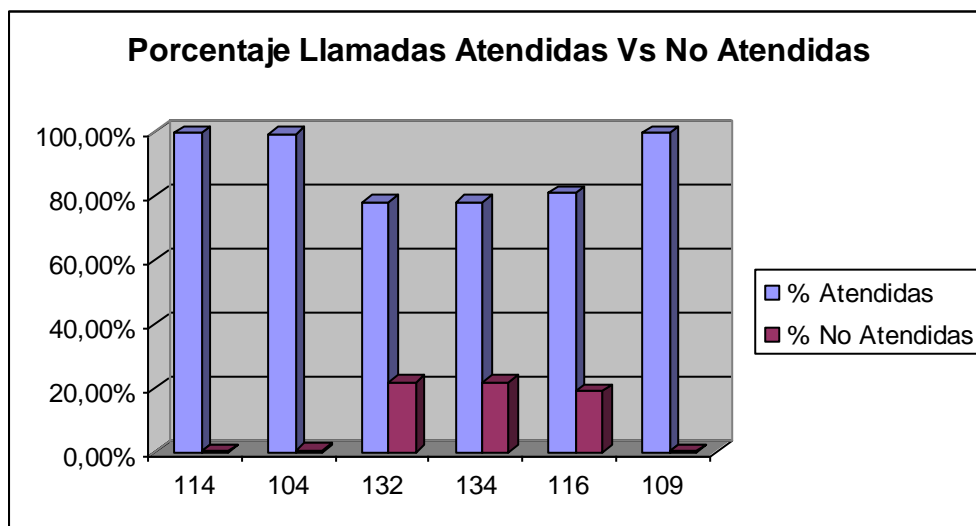
- Respecto a la evaluación de indicadores los resultados son:
  - **114 Información de Facturas.-** se registró en el Sistema Informático del Call Center 1'843.117 llamadas de las cuales fueron atendidas 1'840.814 dando un porcentaje de atención promedio por el período de análisis de 99,88%.
  - **104 Información.-** se registró en el Sistema Informático del Call Center 3'694.414 llamadas de las cuales fueron atendidas 3'669.276 dando un porcentaje de atención promedio por el período de análisis de 99,32%.
  - **132 Reclamos de Teléfonos.-** se registró en el Sistema Informático del Call Center 282.210 llamadas de las cuales fueron atendidas 220.726 dando un porcentaje de atención promedio por el período de análisis de 78,21%.
  - **134 Reclamos de Agua Potable.-** se registró en el Sistema Informático del Call Center 152.133 llamadas de las cuales fueron atendidas 118.936 dando un porcentaje de atención promedio por el período de análisis de 78,18%.
  - **116 Llamadas Nacionales e Internacionales a través de Operadora.-** se registró en el Sistema Informático del Call Center 844.577 llamadas de las cuales fueron atendidas 684.362 dando un porcentaje de atención promedio por el período de análisis de 81,03%.
  - **109 Información Hora Local.-** se registró en el Sistema Informático del Call Center 8'576.914 llamadas de las cuales fueron atendidas 8'563.516 dando un porcentaje de atención promedio por el período de análisis de 99,84%.

En consecuencia los servicios 132, 134 y 116 presentan un número mayor de llamadas no atendidas, no obstante de tener un menor número de llamadas que los otros servicios, tal como se puede observar en el Cuadro 3 “Eficacia en la Atención de Llamadas del Call Center”, debido a que no se han establecido procesos que permitan disminuir el porcentaje de llamadas no atendidas para estos servicios, considerando que el tiempo de atención por llamada es mayor y se refiere a la atención de reclamos de Agua Potable, Teléfonos y Llamadas Nacionales e Internacionales a través de Operadora.

**Cuadro 3**  
**Eficacia en la atención de llamadas del Call Center**

| SERVICIOS | Llamadas  | Llam. Atendidas | % Atendidas | % No Atendidas |
|-----------|-----------|-----------------|-------------|----------------|
| 114       | 1'843.117 | 1'840. 814      | 99,88%      | 0,12%          |
| 104       | 3'694.414 | 3'669.276       | 99,32%      | 0,68%          |
| 132       | 282.210   | 220.726         | 78,21%      | 21,79%         |
| 134       | 152.133   | 118.936         | 78,18%      | 21,82%         |
| 116       | 844.577   | 684.362         | 81,03%      | 18,97%         |
| 109       | 8'576.914 | 8'563.516       | 99,84%      | 0,16%          |

Fuente: Data Warehouse  
Elaborado por: Auditoría Interna



Fuente: Cuadro No.3  
Elaborado por: Auditoría Interna

Lo descrito no está de acuerdo con el Art. 53 de la Constitución de la República del Ecuador que indica:

*“...Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarios y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación...”*

## **Conclusión**

El Call Center carece de sistemas de medición de la satisfacción del usuario, de una base de datos para la gestión y evaluación de los servicios; y, los servicios 116, 132 y 134 tienen porcentajes de llamadas no atendidas mayores a los otros servicios, no obstante de tener menor número de llamadas, por la falta de implementación de procesos que permitan dotar de nuevos servicios y disminuir el número de llamadas no atendidas.

## **Recomendaciones**

### **Al Gerente General:**

9.- Dispondrá al Gerente Comercial y al Gerente de Telecomunicaciones realicen la evaluación de la funcionalidad del Call Center en cuanto a la implementación de nuevos servicios como, Medición de Satisfacción de los Usuarios de los Servicios de ETAPA, Gestión de Cobranzas, Gestión de Ventas (Televentas), Help Desk, basado en un Modelo de Gestión de las Telecomunicaciones, con la finalidad de mejorar la efectividad en la atención del cliente a través del Centro de Llamadas.

### **Al Gerente Comercial:**

10.- Dispondrá al Responsable de Gestión de Servicios al Cliente, la implementación de procesos enfocados a disminuir el número de llamadas no atendidas en los servicios 116, 132 y 134, a través de un análisis de los recursos tecnológicos y humanos existentes, con la finalidad de que los indicadores de éstos servicios mejoren.

## **Facturación de Llamadas Nacionales e Internacionales realizadas a través del servicio 116**

De la revisión a la facturación de llamadas nacionales e internacionales realizada a través del servicio 116 del Call Center, con la información proporcionada por la Unidad de Aseguramiento de Ingresos relacionada con el análisis de las llamadas facturadas por el mes de marzo de 2009, se determinó que, no se facturaron 516 llamadas internacionales a los clientes que solicitaron éste servicio al Call Center a través del

116, tal como se puede ver en el cuadro 4 “Llamadas que no fueron facturadas”, no obstante la Norma de Control Interno No. 400 – 07 “ Procesamiento y Entrega de Datos”, indica:

*“...La máxima autoridad de cada entidad pública o por su delegación los jefes de las unidades administrativas, establecerán controles en los sistemas de información para asegurar que los datos procesados y la información obtenida sean completos y correspondan al período correcto, estos controles podrán ser manuales o automáticos, según la información procesada, y consistirán en:- 1) Totalización de valores críticos, antes y después del procesamiento;.- 2) Verificación de compatibilidad de fechas y transacciones y modificaciones de los datos;.-3) Balanceo de saldos o totales de conciliación.-4) Utilización correcta de archivos para procesamiento;.-5) Verificar que los datos transmitidos hayan sido completos;.-6) Consistencia en la recuperación de transacciones, luego de una interrupción;.-7) Validez de datos generados automáticamente; .-y,8) Generar rastro o pistas de auditoría.-La información procesada será entregada de forma oportuna y completa a los usuarios autorizados, dejando constancia escrita de esta entrega...”.*

**Cuadro 4**  
**Llamadas que no fueron facturadas**

| <b>516 Llamadas</b> |                             |                           |
|---------------------|-----------------------------|---------------------------|
|                     | <b>Registro Call Center</b> | <b>Registro Centrales</b> |
| Segundos            | 574. 526                    | 424.180                   |
| Minutos             | 9. 575,43                   | 7.069,67                  |

En consecuencia ETAPA no facturó aproximadamente 7.069.67 minutos de llamadas internacionales solicitadas a través del servicio 116 considerando los datos registrados en las Centrales Telefónicas, debido a que no se realizaron operaciones de consistencia y conciliación de la información previo a la facturación de estos servicios entre la información de los CDR’s del Call Center y la Central Telefónica y por problemas en la terminación de llamadas entre el Call Center y la Central Telefónica en un 1,15% ocasionado por el tipo de señalización que utiliza el Call Center (Señalización R2) y la Central telefónica (Señalización S7); diferencias de carácter técnico y no consideradas al momento de desarrollar el sistema informático de facturación.

### **Conclusión**

ETAPA no facturó 516 llamadas solicitadas a través del servicio 116 del Call Center por el mes de marzo de 2009, por la falta de verificación de la consistencia y

conciliación de la información previo a la facturación de estos servicios y, la terminación de llamadas entre el Call Center y la Central Telefónica.

#### **Hecho subsecuente:**

Posterior al período de análisis se realizó la revisión de la información de “Llamadas no facturadas” proporcionada por la Unidad de Aseguramiento de Ingresos, determinándose que en julio de 2009 no se facturaron 763 llamadas y en septiembre de 2009 se mantiene la deficiencia que se comunicó por parte de la Unidad de Aseguramiento de Ingresos a la Gerencia Comercial, teniéndose en este caso 3 558,68 minutos no facturados.

#### **Recomendaciones**

##### **Al Gerente General:**

11.- Dispondrá al Gerente Comercial y Director de Informática, la implementación de procesos de conciliación mensual y verificación de la consistencia de la información entre los CDR's del Call Center y la Central Telefónica, previo a la facturación de los servicios de llamadas internacionales solicitados a través del servicio 116, con la finalidad de disminuir el número de llamadas no facturadas por este servicio.

12.- Dispondrá al Gerente de Telecomunicaciones realice un análisis técnico sobre el tipo de conexión entre la central telefónica de ETAPA y el Call Center, y establezca e implemente las soluciones, con la finalidad de evitar problemas en la terminación de la llamada entre el Call Center y la Central Telefónica.

13.- Dispondrá al Responsable de Aseguramiento de Ingresos diseñe e implemente un proceso para el análisis de la facturación de las llamadas solicitadas a través del servicio 116 emitiendo un informe sobre los resultados, con la finalidad de disminuir el riesgo de que no se facturen llamadas solicitadas a través del servicio 116.

#### **Mantenimiento de los equipos del Call Center**

De la observación realizada a las instalaciones del Call Center y la revisión de la información proporcionada por la Dirección de Informática y la Empresa SETEINFO,

con la finalidad de establecer los niveles de mantenimiento de los equipos del Call Center, se establece que:

- La Dirección de Informática realizó la limpieza de los terminales y servidor del Call Center, y el mantenimiento correctivo en cuanto a la resolución de problemas con los operadores.
- El equipamiento carece de Planes de Mantenimiento Preventivo, Correctivo y de Contingencia.
- El cuarto de telecomunicaciones, en el que se encuentra colocado el servidor del Call Center no cuenta con un sistema de aire acondicionado.
- La instalación del servidor y tarjetas especializadas de telefonía y cableado no cumple con los requerimientos mínimos del cableado estructurado, tal como se puede observar en el Anexo 3 “Instalaciones Telefónicas y de Red del Call Center”.
- El servidor de respaldo del Call Center no se encuentra en funcionamiento.
- Las bases de datos de los servicios de información carecen de un mantenimiento periódico, tal como se puede observar en el Anexo 3 “Instalaciones Telefónicas y de Red del Call Center”.

Al respecto la Norma de Control Interno 400 – 09 “Seguridad General en los Centros de Procesamiento de Datos”, indica:

*“...Los centros de procesamiento de datos de la institución, establecerán mecanismos que protejan y salvaguarden contra pérdidas y fugas de los medios físicos (equipos y programas) y la información. Con este fin aplicarán por lo menos las siguientes medidas:- 1. Procedimientos de acceso físico restringido al centro de procesamiento de datos, biblioteca magnética, documentos, datos y documentación de los programas;- 2. Obtención periódica de respaldos y ubicación física de los más importantes en lugares resguardados, fuera de los centros de procesamiento de datos;- 3. Seguridades e instalaciones físicas adecuadas;- 4.-Un plan de contingencias que prevea las acciones a tomar en caso de una emergencia o suspensión en el procesamiento de la información por problemas con los equipos, con los programas o con el personal (...) 5.-Procedimientos de seguridad a observarse por parte del personal que trabaja en turnos por la noche o en fin de semana.-Se entenderá por centro de procesamiento de datos al área física donde se ubica a los computadores que almacenan la información...”*

Existe un riesgo alto de que se produzcan daños en las instalaciones y hardware del Call Center, por la falta de readecuación de las instalaciones de telefónicas y de cableado estructuradas, puesta en funcionamiento del servidor de respaldo del Call Center y el desarrollo e implementación de Planes de Mantenimiento y Contingencia.

## **Conclusión**

Las instalaciones y equipamientos del Call Center tiene un riesgo alto de que se produzcan daños por la falta de readecuación de las instalaciones de telefónicas y de cableado estructurado, puesta en funcionamiento del servidor de respaldo del Call Center y el desarrollo e implementación de Planes de Mantenimiento y Contingencia.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General:**

14.- Dispondrá al Gerente Comercial, Gerente de Telecomunicaciones y Director de Informática que en el ámbito de sus competencias realicen la readecuación de las instalaciones telefónicas y de cableado estructurado, puesta en funcionamiento del servidor de respaldo del Call Center y el desarrollo e implementación de Planes de Mantenimiento y Contingencia, con la finalidad de disminuir los riesgos en la operación del hardware del Call Center.

Atentamente,

Econ. C.P.A. Gladys Fernández Avilés Mgs.

**AUDITORA INTERNA DE ETAPA**

## Anexo 1

| <b>NÓMINA DE SERVIDORES RELACIONADOS CON EL EXAMEN</b> |   |                           |              |
|--|---|---------------------------|--------------|
| <b>NOMBRE</b>  | <b>CARGO</b>  | <b>PERÍODO DE GESTIÓN</b> |              |
|  |   | <b>DESDE</b>              | <b>HASTA</b> |
| Econ. Oscar Oswaldo Larriva Alvarado                   | Gerente General                                       | 2009-08-03                | Continúa*    |
| Eco. Bernardo Cueva Moscoso                            | Gerente Comercial                                     | 2009-09-18                | Continúa*    |
| Ing. Juan Patricio Córdova Ochoa                       | Gerente de Telecomunicaciones                         | 2009-09-18                | Continúa*    |
| Econ. Francisco Javier Ampuero Velásquez               | Director de Recursos Humanos                          | 2009-09-18                | Continúa*    |
| Econ. Edgar Napoleón Ávila Cartagena                   | Director de Recursos Humanos (E)                      | 2009-07-04                | 2009-09-18   |
| Ing. Jorge Lino Carrión Quezada                        | Director de Informática (E)                           | 2009-09-18                | Continúa*    |
| Econ. William Bolívar Alvarado Gutiérrez               | Responsable de la Unidad de Aseguramiento de Ingresos | 2009-08-03                | Continúa*    |
| Ing. Iván Patricio Muñoz Inga                          | Responsable de Gestión de Servicios al Cliente        | 2009-11-10                | Continúa*    |
| Sra. María Eugenia Carrera Cordero                     | Asistente Administrativa 1                            | 2005-01-01                | Continúa*    |

\* Continúan prestando sus servicios con posterioridad al 2009-03-31

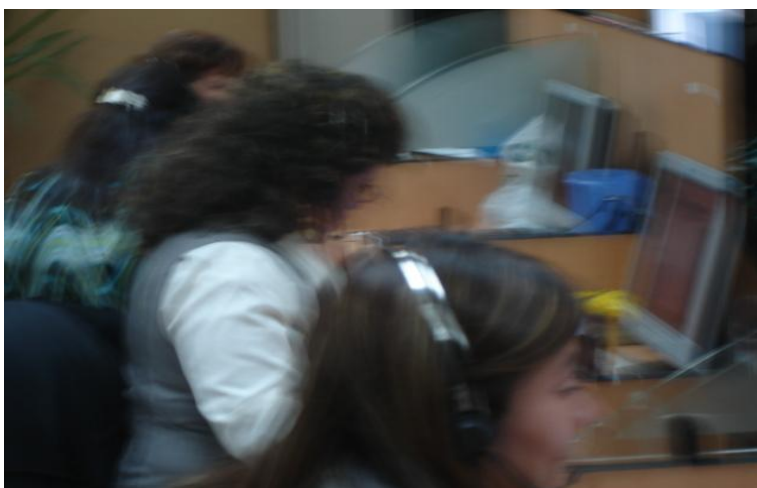
**ANEXO 2**  
**Condiciones generales de trabajo del personal del Call Center**



El espacio físico es menor a 2 metros cuadrados para el desarrollo de las actividades




Existen alrededor de 22 personas trabajando en las horas pico del Call Center.







**ANEXO 2**  
**Condiciones generales de trabajo del personal del Call Center**

|   |   |
|---|---|
|    | <p>La ventilación se encuentra en la parte superior a los cubículos de trabajo, lo que provoca que existan zonas mas frías que otras.</p> |
|   | <p>No se produce un cambio de aire en el interior del Call Center.</p>  |
|  |   |

**ANEXO 3**  
**Instalaciones telefónicas y de red del Call Center**

|   |   |
|---|---|
|    | <p>Las instalaciones telefónicas no cumplen con los requerimientos mínimos de la normativa y mejores practicas.</p>       |
|   | <p>La instalación en red no cumple con los requerimientos básicos de la normativa existente de cableado estructurado.</p> |
|  |   |

**ANEXO 3**  
**Instalaciones telefónicas y de red del Call Center**

|   |  |
|---|--|
|    | <p>Al servidor y sus instalaciones tiene acceso cualquier persona que realice mantenimiento de las redes telefónicas y de computadoras del edificio.</p> |
|   | <p>El servidor se encuentra en una área que no permite el fácil acceso a las instalaciones posteriores.</p>  |
|  | <p>Las baterías no se encuentran en un lugar aislado y ventilado, por lo que existe el riesgo de fuga de gases.</p>                                      |
|  | <p>El servidor de respaldo no se encuentra en funcionamiento.</p>  |





**Anexo 4**

**Entidad Examinada:** Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental de Cuenca, ETAPA

**CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES**

| No. | RECOMENDACIÓN No.  | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | FIRMAS DE LOS SERVIDORES RESPONSABLES DEL CUMPLIMIENTO O APLICACIÓN |
|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
|     | Al Gerente General:  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| 8   | Dispondrá al Gerente Comercial y Director Administrativo realicen un estudio, diseño, e implementación de cubículos que cumplan con la necesidades ergonómicas del personal que labora en el Call Center, considerando la ampliación de servicios y operadores a futuro, la readecuación del aire acondicionado y de las baterías sanitarias conforme lo dispone la normativa, con la finalidad de disminuir el riesgo y evitar que el personal adquiera enfermedades laborales.           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| 9   | Dispondrá al Gerente Comercial y al Gerente de Telecomunicaciones realicen la evaluación de la funcionalidad del Call Center en cuanto a la implementación de nuevos servicios como, Medición de Satisfacción de los Usuarios de los Servicios de ETAPA, Gestión de Cobranzas, Gestión de Ventas (Televentas), Help Desk, basado en un Modelo de Gestión de las Telecomunicaciones, con la finalidad de mejorar la efectividad en la Atención del Cliente a través del Centro de Llamadas. |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| 11  | Dispondrá al Gerente Comercial y Director de Informática, la implementación de procesos de conciliación mensual y verificación de la consistencia de la información entre los CDR's del Call Center y la Central Telefónica, previo a la facturación de los servicios de llamadas internacionales solicitados a través del servicio 116, con la finalidad disminuir el número de llamadas no facturadas por este servicio.   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 12 | Dispondrá al Gerente de Telecomunicaciones realice un análisis técnico sobre el tipo de conexión entre la central telefónica de ETAPA y el Call Center, y establezca e implemente las soluciones, con la finalidad de evitar problemas en la terminación de la llamada entre el Call Center y la Central Telefónica.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Dispondrá al Responsable de Aseguramiento de Ingresos diseñe e implemente un proceso para el análisis de la facturación de las llamadas solicitadas a través del servicio 116 emitiendo un informe sobre los resultados, con la finalidad de disminuir el riesgo de que no se facturen llamadas solicitadas a través del servicio 116.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Dispondrá al Gerente Comercial, Gerente de Telecomunicaciones y Director de Informática que en el ámbito de sus competencias realicen la readecuación de las instalaciones telefónicas y de cableado estructurado, puesta en funcionamiento del servidor de respaldo del Call Center y el desarrollo e implementación de Planes de Mantenimiento y Contingencia, con la finalidad de disminuir los riesgos en la operación del hardware del Call Center. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|    | Al Gerente Comercial   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1  | Conjuntamente con el Gerente de Telecomunicaciones cumplirán la recomendación constante en el examen especial a la "Gestión y Operación de las Redes de Banda Ancha y Multiservicios" emitido por la Unidad de Auditoría Interna de ETAPA.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2  | Conjuntamente con el Director de Recursos Humanos actualizarán el Manual Orgánico Funcional y definirán la estructura orgánica del área del Call Center, con la finalidad de que la Gerencia Comercial cuente con la estructura y funciones definidas.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 3 | Dispondrá al Responsable de Gestión de Servicios al Cliente, que desarrolle e implemente los procedimientos relacionados con la Operación Interna, Control de Calidad y Contacto con el Cliente Interno y Externo, previo aprobación del Gerente General, con la finalidad de que se documenten todas las actividades que se realizan en el Call Center.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Dispondrá al Responsable de Gestión de Servicios al Cliente, establezca el periodo de evaluación de los Indicadores de Gestión del Call Center, con la finalidad de mantener un seguimiento continuo sobre la eficacia y efectividad de los servicios brindados.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Deberá considerar el análisis y estudiar las recomendaciones realizadas por el Responsable de Gestión de Servicios al Cliente y dadas a conocer al Gerente Comercial el 17 de febrero de 2009; con la finalidad de mejorar los índices de atención al cliente.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Dispondrá al Responsable de Gestión de Servicios al Cliente realice un análisis, diseño e implementación de un modelo que permita disminuir el número de abandono de llamadas por parte de los usuarios de los servicios, con la finalidad de que ETAPA mejore la efectividad en la atención de los servicios.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Dispondrá al Responsable de Gestión de Servicios al Cliente realice un análisis de los requerimientos de Capacitación para el personal de Call Center y en Coordinación con el Director de Recursos Humanos deberán diseñar y ejecutar un plan de capacitación para el personal que labora en el Call Center, con la finalidad de mantener personal preparado y actualizado en las técnicas de atención al cliente considerando las particularidades de ETAPA en relación a los servicios que brinda a la sociedad. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 10 | Dispondrá al Responsable de Gestión de Servicios al Cliente, la implementación de procesos enfocados a disminuir el número de llamadas no atendidas en los servicios 116, 132 y 134, a través de un análisis de los recursos tecnológicos y humanos existentes, con la finalidad de que los indicadores de éstos servicios mejoren. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Nota: Las recomendaciones que constan en el borrador de informe y que son puestas en conocimiento de los servidores responsables de su aplicación en la entidad examinada, se encuentran sujetas a cambios durante el proceso de revisión hasta el trámite de la aprobación final del informe

Elaborado por:

Revisado por:

Ing. Jairo Sacoto Cabrera.  
**Jefe de Equipo**

Econ. C.P.A. Gladys Fernández Avilés Mgs.  
**Auditora Interna de ETAPA**