

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DE LAS OFICINAS DE SEGUNDO NIVEL ADSCRITAS A
LA GERENCIA GENERAL DE CENTRALES ELÉCTRICAS DEL CAUCA**

- CEDELCA S.A. E.S.P.-



LUIS CARLOS TOVAR SUÁREZ

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

POPAYÁN

2006

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DE LAS OFICINAS DE SEGUNDO NIVEL ADSCRITAS A
LA GERENCIA GENERAL DE CENTRALES ELÉCTRICAS DEL CAUCA
- CEDELCA S.A. E.S.P.-**

LUIS CARLOS TOVAR SUÁREZ

Informe final de pasantía

Asesora académica: Constanza Garzón

Asesora empresarial: Melba Ofir Casas Peña

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

2006

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Popayán, 14 de noviembre de 2006

Este trabajo lo dedico a las personas que siempre se han interesado en sacar adelante mis estudios, que siempre me han apoyado en todo lo que he querido ser y hacer, y que con su enorme esfuerzo han contribuido a alcanzar esta meta.

A mis padres, Luis Carlos Tovar Suárez y Aliria Suárez Gómez, a mis hermanos, Fabián Adolfo y Lida Naxire, y a mi sobrino Nicolás Tovar Vargas.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no habría sido una realidad sin la colaboración de las siguientes personas, a quienes agradezco sinceramente:

Al profesor y amigo José Reinel Bermeo Muñoz por que siempre ha estado ahí apoyándome en todos los aspectos y en todas las circunstancias; a la profesora Constanza Garzón, mi asesora académica, que siempre estuvo pendiente de los avances de la pasantía y me brindó los conceptos necesarios para lograr este trabajo; al personal de las oficinas de segundo nivel adscritas a la Gerencia General de Centrales Eléctricas del Cauca: Dra. Melba Ofir Casas Peña, Jefe de Oficina de Planeación Corporativa, Carmen Yanet Barrera Gonzáles, Dra. Alba Luz Chavarro, Jefe de Secretaría General, Dra. Piedad Silva Riviere, Jefe de Unidad de Apoyo de Archivo y Correspondencia, Dr. Luis Eduardo Astaiza, Jefe de Oficina de Control Interno y Gestión, Ing. Arsenio López Rivera, Jefe de Oficina de Informática y Comunicaciones, Dr. Diego Fernando Muñoz, Jefe de Oficina Jurídica, y la Dra. Ana María Muñoz Simmons.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	11
1. JUSTIFICACION	13
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
3. FUNDAMENTOS TEORICOS	17
3.1 MARCO TEORICO	17
3.1.1 La organización maquinal	17
3.2 MARCO REFERENCIAL	25

3.2.1 Generalidades de Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P.	25
3.2.2 Generalidades del proyecto de actualización de procedimientos	31
3.3 MARCO CONCEPTUAL	33
4. METODOLOGIA	36
5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS OFICINAS ADSCRITAS A LA GERENCIA GENERAL	44
5.1 SELECCIÓN DE GRUPOS	44
5.2 INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS	44
5.3 LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	45
5.4 SECRETARIA GENERAL	50
5.4.1 Contratación directa	50

5.4.2 Invitación privada de ofertas	51
5.4.3 Invitación pública de ofertas	51
5.4.4 Trámite de disposición de urnas	52
5.4.5 Legalización de contratos	52
5.4.6 Cobro de seguros	53
5.4.7 Recepción de correspondencia	54
5.4.8 Despacho de correspondencia	54
5.4.9 Mensajería interna y externa	55
5.4.10 Organización y archivo de documentos	56
5.4.11 Préstamo de documentos	56
5.4.12 Préstamo de planos y proyectos	57

5.5 OFICINA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTION	59
5.5.1 Identificación de riesgos	59
5.5.2 Elaboración de informes de auditoria	59
5.5.3 Seguimiento de riesgos y controles	60
5.5.4 Evaluación del sistema de control interno contable	60
5.5.5 Elaboración del informe de austeridad y eficiencia en el gasto	61
5.5.6 Visitas de arqueo a la caja menor y a las oficinas recaudadoras	61
5.5.7 Seguimiento a los procesos contractuales	61
5.5.8 Seguimiento al cumplimiento de las normas de derechos de autor en Software	62
5.5.9 Verificación de la función disciplinaria	62

5.5.10 Seguimiento al plan de mejoramiento suscrito entre la empresa y la Contraloría General de la República	63
5.6 OFICINA JURIDICA	65
5.6.1 Contestación de demandas	65
5.6.2 Emisión de conceptos	65
5.6.3 Indemnizaciones	66
5.6.4 Formulación de demandas	66
5.6.5 Conciliaciones extrajudiciales	67
5.6.6 Manejo de bienes muebles e inmuebles	67
5.7 OFICINA DE INFORMATICA Y COMUNICACIONES	69
5.7.1 Soporte y mantenimiento de Hardware y Software	69
5.7.2 Inventario de equipos	69

5.7.3 Desarrollo de Software	70
5.7.4 Copias de seguridad de servidores	70
5.8 ENTREGA DE LOS PROCEDIMIENTOS A LA OFICINA DE PLANEACION CORPORATIVA	72
6. CONCLUSIONES	73
7. RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIA	75
ANEXOS	79

INTRODUCCIÓN

El nivel de satisfacción del cliente es el resultado de un sinnúmero de actividades desarrolladas al interior de la organización. Estas actividades se encuentran integradas en una malla de procesos, en la que estos confluyen y dan vida a un producto o servicio, el cual debe reunir las especificaciones esperadas del cliente y satisfacer sus necesidades y expectativas.

Para que esto último ocurra tenemos que preocuparnos del trabajo que se desarrolla en cada paso del procedimiento, con el fin de que el resultado sea un producto o servicio que deje satisfecho al cliente y que eviten los costos de la mala calidad derivados de procesos defectuosos y sin control.

Con el estado actual de innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

CENTRALES ELÉCTRICAS DEL CAUCA S.A. E.S.P., en su proceso de modernización institucional, viene desarrollando acciones planificadas que le

permitan incorporar las técnicas de la administración, para cumplir adecuadamente con su misión y las exigencias de tipo legal.

En coherencia con esta política se conformó un equipo de trabajo el cual estará en cabeza de la Jefe de la Oficina de Planeamiento Corporativo, quien será la encargada de elaborar el proyecto inicial para la elaboración y actualización de procedimientos. Dentro de sus actividades se encuentran definir la metodología, suministrar las capacitaciones necesarias a los diferentes niveles de la organización para su implementación y apoyar a los líderes de los procesos en las mismas, preparar las circulares y resoluciones de oficialización para la firma del gerente, preparar y presentar a la Gerencia General y Subgerencias los informes de avance del proyecto. Este proceso dará como resultado el Manual de Procesos y Procedimientos, instrumento que deberá convertirse en la guía de trabajo de esta institución.

1. JUSTIFICACIÓN

La falta de procedimientos por escrito en las empresas, lleva con el paso de los años a que cada empleado que interviene en los procesos acostumbre agregar más pasos y mas formatos que solamente aumentan la complejidad, las demoras en los procesos, disminuyen la productividad, y en algunos casos se vuelven imprescindibles para la organización por el desconocimiento que se tiene de los procedimientos que utiliza para llevar a cabo sus actividades. La transferencia de conocimientos entre la persona que entrega y recibe un cargo no se realiza a satisfacción, causando traumatismo e inseguridad en el proceso; de igual manera, en determinadas ocasiones, solo se transmiten aquellos conocimientos que se creen importantes y no los conocimientos completos.

Para hablar de manera concreta, se puede decir que en una empresa en donde no se aplique correctamente (o para nada) el uso de los manuales de procesos y procedimientos, se presentarán seguramente los siguientes obstáculos: confusión en las responsabilidades, al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no hay un control eficaz de las actividades; al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a

efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo adecuadamente.

Así, contar con manuales de procedimientos estandarizados y congruentes, no solo representa una manera ordenada de recopilar el material de trabajo, sino que la uniformidad de los procedimientos y los instructivos les proporciona una cualidad singular, una calidad propia que los hace prácticos, esto es, útiles a los usuarios que a su vez redundan en la estandarización de las actividades y los procedimientos.

En vista de la utilidad que representan estos manuales, la Gerencia General de CEDELCA S.A. E.S.P. mediante la Directiva de Gerencia 08 de septiembre 16 de 2004, reglamenta los elementos y demás componentes del sistema de control interno, que en su artículo cuarto dice: *“Corresponde a esta Oficina (Oficina de Planeamiento Corporativo) elaborar una metodología que permita el diseño, rediseño o ajuste de procedimientos de manera uniforme, con el fin de buscar su estandarización dentro de óptimos marcos de calidad de gestión. Los*

procedimientos de la entidad deberán compendiarse en un Manual, el cual deberá estar permanentemente actualizado y ser divulgado a todos los niveles de la organización”.

Por lo anterior y teniendo en cuenta la necesidad de elaborar procedimientos integrados a todo nivel de la organización, se implementa la metodología para la actualización de los procedimientos existentes o la creación de aquellos que sean necesarios.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y elaborar el Manual de Procedimientos para las oficinas de segundo nivel adscritas a la Gerencia General de Centrales Eléctricas del Cauca – CEDELCA S.A. E.S.P. –.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Recopilar los procedimientos existentes en las oficinas de segundo nivel adscritas a la Gerencia General y realizar su actualización.
- Realizar el levantamiento y documentación de los procedimientos.
- Elaborar el análisis de la información que permita combinar, simplificar y desarrollar los procedimientos.
- Generar recomendaciones que conlleven a mejorar el funcionamiento interno de las oficinas de segundo nivel adscritas a la Gerencia General de CEDELCA S.A. E.S.P.

3. FUNDAMENTOS TEORICOS

Se relacionan como fundamentos teóricos los conceptos de Organización Maquinal de Henry Mintzberg, las generalidades de Centrales Eléctricas del Cauca, así como las generalidades para la actualización de los manuales de procedimientos y la metodología utilizada por CEDELCA para la elaboración de los manuales de procedimientos y, la conceptualización de lo referente a los procedimientos, que brindan las bases necesarias para la comprensión del trabajo en general.

3.1 MARCO TEORICO

3.1.1 Organización maquinal¹.

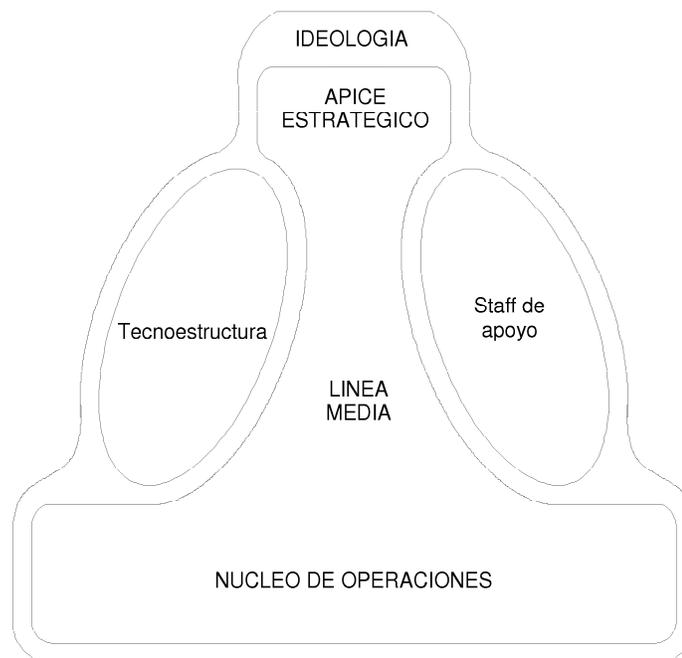
Principal mecanismo de coordinación:	Normalización de los procesos de trabajo
Parte fundamental de la organización:	Tecnoestructura
Principales parámetros de diseño:	Formalización del comportamiento, especialización horizontal y vertical del puesto, agrupaciones generalmente funcionales, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planificación de acciones
Factores de contingencia:	Vieja, grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, entorno simple y estable, control externo, escasa influencia de la moda

¹ MINTZBERG, Henry, *Mintzberg y La Dirección*. 1989. pp153-178

Este tipo de organizaciones presentan una serie de características estructurales: su trabajo de operaciones es rutinario, generalmente sencillo y repetitivo; y, por consiguiente, los procesos de trabajo están altamente normalizados. Esto es lo que caracteriza a las *organizaciones maquinales*, estructuras perfectamente puestas a punto para funcionar como máquinas integradas y reguladas.

Esta estructura fue descrita en principio por Max Weber, con responsabilidades, cualificaciones, vías de comunicación y reglas de trabajo normalizadas, así como una jerarquía autoritaria claramente definida.

Figura 1. La estructura maquina



Fuente: Henry Mintzberg (1984)

Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia centralizada • Procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales, amplia jerarquía • La tecnoestructura es clave, encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea media (ella misma muy desarrollada) • Amplio staff de apoyo también para reducir las incertidumbres
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno simple y estable • Organización generalmente más grande y madura • Trabajo racionalizado, sistema técnico racionalizador (pero no automatizado) • Control externo – forma <i>instrumental</i> • También puede ser en forma de sistema cerrado • Habitual en sistemas de producción en masa, servicio de masas, gobierno, organizaciones de control y seguridad
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planificación ostensible, pero que es en realidad programación estratégica • Resistencia al cambio de estrategia, es necesario superponer una configuración innovadora para su revitalización o bien revertir a la configuración empresarial para dar un giro • Por tanto, patrón cuántico de cambios: largos periodos de estabilidad interrumpidos por estallidos ocasionales de revolución estratégica
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente, fiable, precisa, coherente <i>pero</i> • La obsesión por el control conduce a • Problemas humanos en el núcleo de operaciones, que conducen a • Problemas de coordinación en el centro administrativo, que conducen a • Problemas de adaptación en el ápice estratégico

Descripción de la estructura básica. Hay una clara configuración de los parámetros de diseño que se ha mantenido concientemente válida en los

resultados de las investigaciones: tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados en el núcleo de operaciones, una proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con clara distinción entre línea y staff.

El núcleo operativo y la administración. Obviamente, el punto de partida es el núcleo operativo, con su flujo de trabajo muy racionalizado. Esto significa que las actividades operativas se llevan a cabo de manera simple y repetitiva, por lo general sólo requieren un mínimo de habilidades y una capacitación que, por lo común, implica unas horas, escasas veces sobrepasa unas cuantas semanas y, por lo general, se efectúa en el lugar de trabajo. Como resultado se obtienen trabajos muy bien definidos, con gran énfasis en la estandarización de los procesos de trabajo para la coordinación y, sin duda, con actividades muy formalizadas. Los trabajadores, al igual que sus supervisores, tienen poca libertad, lo que faculta a estos últimos para manejar lapsos de control bastantes grandes.

Para alcanzar la regulación del trabajo operativo, la organización necesita una estructura administrativa y una línea jerárquica intermedia totalmente desarrollada, además de una tecnoestructura, en que ambas estén diferenciadas con claridad.

Los administradores de mandos medios tienen tres actividades fundamentales. Una de ellas es manejar los problemas que se originan en el núcleo operativo. El trabajo se encuentra tan estandarizado que cuando las cosas se complican un poco surge el conflicto, dado que los problemas no pueden ser resueltos informalmente. Entonces, mediante la supervisión directa, corresponde a los administradores resolverlos. Con frecuencia, dichos problemas se turnan a niveles jerárquicos superiores e incluso llegan hasta un nivel de supervisión común, donde son resueltos por medio de la autoridad. La segunda actividad de los administradores de mandos medios es trabajar con el *staff* personal de analistas para incorporar sus estándares al nivel de las unidades operativas. Y la tercera actividad consiste en apoyar el flujo vertical en la organización, la elaboración de los planes de acción para que desciendan jerárquicamente con fluidez y apoyar así la comunicación de la información hasta los niveles más bajos de la burocracia y que ascienda de nuevo para que la comunicación sirva de retroalimentación.

La tecnoestructura debe ser también muy elaborada. De hecho, esta estructura fue por primera vez identificada al surgir, a principios del siglo XIX, el personal tecnócrata de industrias como la textil y la bancaria. Dado que la organización maquina depende principalmente de la estandarización de su trabajo operativo para la coordinación, la tecnoestructura, que comprende al *staff* personal de analistas para la estandarización, surge como la parte clave de la estructura. La autoridad formal sobre las unidades operativas puede ser delegada a los administradores operativos, aunque sin el estandarizado cuadro de analistas,

investigadores, programadores, ingenieros de control de calidad, encargados de la planeación, presupuestadores, contadores, investigadores de operaciones, etc., simplemente estas estructuras no podrían funcionar. Por tanto, a pesar de su falta de autoridad formal, estos analistas, al estandarizar el trabajo de todos los demás, ejercen un poder informal considerable. Las reglas y reglamentos pernean todo el sistema: el énfasis en la estandarización se extiende mucho más allá del núcleo operativo de la organización maquina y, por tanto, la influencia del *staff* personal de analistas.

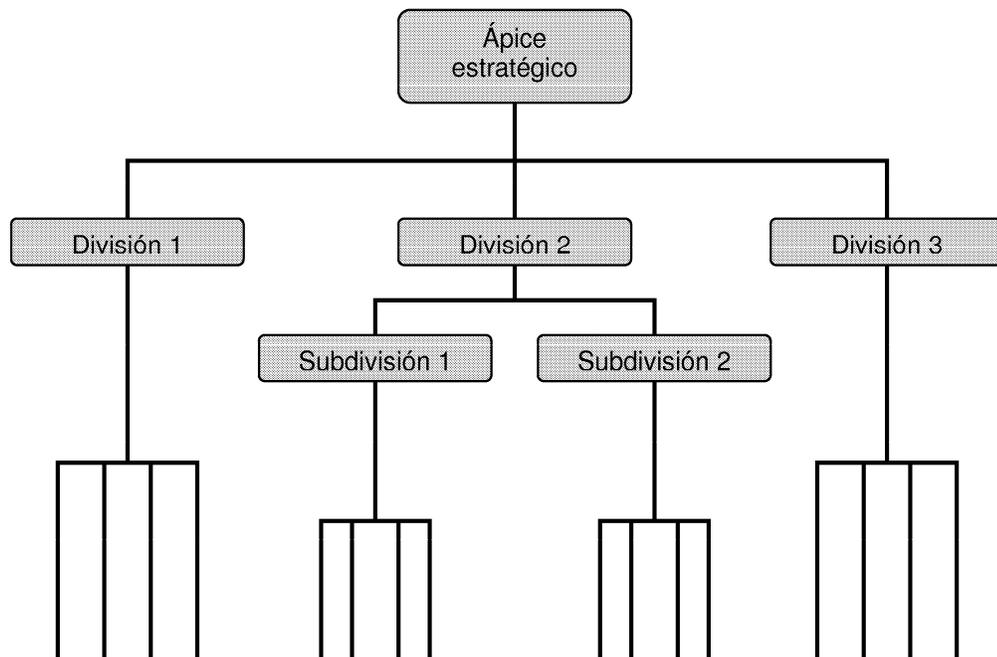
Una reflexión adicional acerca de la formalización del comportamiento se ve igualmente reflejada en la rígida división del trabajo que prevalece en todos los niveles de la organización maquina. En el núcleo operativo, la especialización del trabajo, al igual que la pronunciada distinción formal entre el personal de línea y el *staff* personal de apoyo, son muy evidentes en este tipo de estructura. Además es indudable en este caso que la estructura administrativa está claramente diferenciada del núcleo operativo. En la figura 2 se muestra como es el tipo de organigrama de una organización maquina.

Todo esto sugiere que la organización maquina es una estructura con una clara obsesión fundamental: el control.

La obsesión por el control refleja dos hechos centrales acerca de estas organizaciones. Primero, se intenta eliminar cualquier posibilidad de incertidumbre,

para que la máquina burocrática pueda funcionar con suavidad, sin interrupción manteniendo al núcleo operativo completamente aislado de toda influencia externa. Segundo, el manejo de estas estructuras es conflictivo; se requieren sistemas de control que detengan y eliminen los conflictos. El problema en la organización maquina no es desarrollar una atmósfera abierta donde la gente pueda ventilar los conflictos, por el contrario, se busca imponer un ambiente cerrado rígidamente controlado, donde, a pesar de esos conflictos, el trabajo sea desempeñado.

Figura 2. Tipo de organigrama de una organización maquina



Fuente: Adaptación propia a partir de Henry Mintzberg (1984)

La obsesión por el control también ayuda a explicar la frecuente proliferación del personal de apoyo (*staff*) que existe en esas organizaciones. Muchos de los

servicios de *staff* personal de apoyo pueden ser contratados con proveedores externos, sin embargo, eso podría exponer a la organización maquinal a las incertidumbres del mercado abierto. De tal manera que, en lugar de “comprar”, la organización maquinal “hace”, es decir, dentro de su propia estructura, y para poder controlarlo abarca tantos servicios de apoyo como le es posible. Todo, desde la cafetería de la fábrica, hasta el departamento jurídico, en las oficinas centrales.

El ápice estratégico. Prioritariamente, los administradores en el ápice estratégico de estas organizaciones se preocupan porque su máquina burocrática esté bien afinada. Prevalece una eterna búsqueda de formas más eficientes para que determinados productos sean fabricados.

Sin embargo, no todo es estrictamente mejoramiento del desempeño. Simplemente, mantener la estructura unida y hacer frente a sus conflictos absorbe gran parte de la energía de la alta administración. Como se señaló, en la organización maquinal no se resuelven los conflictos, se embotellan para que el trabajo pueda ser realizado. Y, al igual que en el caso de una botella, el tapón se coloca en la parte superior: en última instancia, mediante su papel de manipuladores de disturbios, son los altos directivos quienes deben enfrentar los conflictos. Por otra parte, a menudo, los administradores ejecutivos del ápice estratégico tienen que intervenir en las actividades de los mandos medios para asegurar que la coordinación se logre allí. Los altos directivos son los únicos

generalistas en la estructura, los únicos administradores con una perspectiva bastante amplia para observar todas las funciones.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que, en la organización maquinal, un grado considerable de poder reside en manos de los administradores del ápice estratégico. En otras palabras, se trata de estructuras claramente centralizadas: es claro que el poder formal reside en lo más alto de la estructura; jerarquía y cadena de autoridad constituyen conceptos supremos. Aunque también existe el poder informal, que se encuentra en los conocimientos y exclusivamente en la más alta jerarquía es donde se integra el conocimiento, formalmente segmentado, de la organización.

Así pues, la figura 1 ilustra la organización maquinal con una estructura administrativa y de apoyo bastante elaborada: ambas partes de los componentes del *staff* están enfocadas al núcleo operativo, pero menos elaboradas en los mandos medios, para reflejar la alta jerarquía de autoridad.

3.2 MARCO REFERENCIAL

3.2.1 Generalidades de centrales eléctricas del Cauca -CEDELCA S.A. E.S.P.-

Constitución de la sociedad². Los orígenes de Centrales Eléctricas del Cauca, S.A., Cedelca, se ubican en el año de 1954, cuando la administración departamental comenzó a gestar su creación. El acta numero Uno que reposa en

² www.cedelca.com

el archivo de la empresa, da cuenta que el 31 de diciembre de 1954, a las cuatro de la tarde, con el objeto de organizar la empresa se reunieron el Gerente General del Instituto Nacional de Aprovechamiento de Aguas y Fomento Eléctrico, Alfonso Muñoz Obando; el Gobernador del Cauca, Tomás Castrillón Muñoz y los secretarios de Gobierno, Camilo Arboleda Zúñiga; de Hacienda Luis Carlos Irigorri y de Obras Públicas, Julio Arboleda Valencia, representando estos funcionarios al departamento para suscribir la sociedad anónima comercial.

La Sociedad Anónima Centrales Eléctricas del Cauca, Cedelca, se crea mediante escritura pública No. 744, la cual se registró el 31 de marzo de 1955 en la Notaria 5 del Círculo de Bogotá.

Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P. - CEDELCA -, cumple ya 49 años generando y entregando la energía que el Cauca necesita. Ha sido pilar fundamental para el desarrollo del departamento, prestando el servicio de energía eléctrica a sus habitantes. Desde el comienzo, nuestra empresa ha estado identificada con la región, pues nuestros primeros socios fueron aquellos municipios que tenían una incipiente infraestructura eléctrica. En la actualidad, toda esta experiencia adquirida a lo largo de nuestra historia ha permitido posicionar a CEDELCA S.A. E.S.P. como una de las principales empresas del departamento, en beneficio de todos aquellos que estamos comprometidos con el desarrollo del Cauca y de nuestra empresa.

Atendemos a más de 190.000 usuarios del servicio de energía distribuidos en 36 municipios de la geografía caucana, con los cuales asumimos el compromiso del mejoramiento diario de la calidad, continuidad y confiabilidad del servicio. Este objetivo lo estamos cumpliendo a través de nuestras tres actividades principales: *Generación, Distribución y Comercialización.*

CEDELCA S.A. E.S.P. presta el servicio de comercialización de energía en 36 municipios caucanos; aunque nuestro mercado pertenece en su gran mayoría al sector residencial, atendemos también los sectores oficial, industrial y comercial; lo mismo que al mercado de usuarios regulados y de alumbrado público.

Nuestra infraestructura nos ha permitido llegar con eficiencia a 170,000 hogares, industrias, empresas y oficinas caucanas, jalonando el desarrollo de la región y apostando por una mejor calidad de vida para los habitantes del departamento.

Nuestra actividad de comercialización de energía concibe al cliente como la razón de nuestro esfuerzo y solo puede ser dimensionada en la medida en que superamos sus expectativas e inquietudes de manera eficaz y oportuna por medio de nuestra atención al cliente.

Pero nuestro compromiso va mas allá de la operación comercial, propende también por mantener un canal de comunicación directo, abierto y personalizado, entre la empresa y su cliente.

Objeto: Se estableció como objeto de la sociedad, la explotación exclusivamente industrial y comercial de plantas generadoras de energía eléctrica, especialmente para solucionar el problema de suministro de energía al Departamento del Cauca y demás lugares que se considerara factible y conveniente, mediante la aplicación de esa energía en los ramos de calefacción, fuerza motriz y alumbrado, como también la importación, producción, distribución y venta de toda clase de artículos eléctricos.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

“Proceso que comienza por formular objetivos, definir estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para instrumentar las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación” (Steiner, 1969).

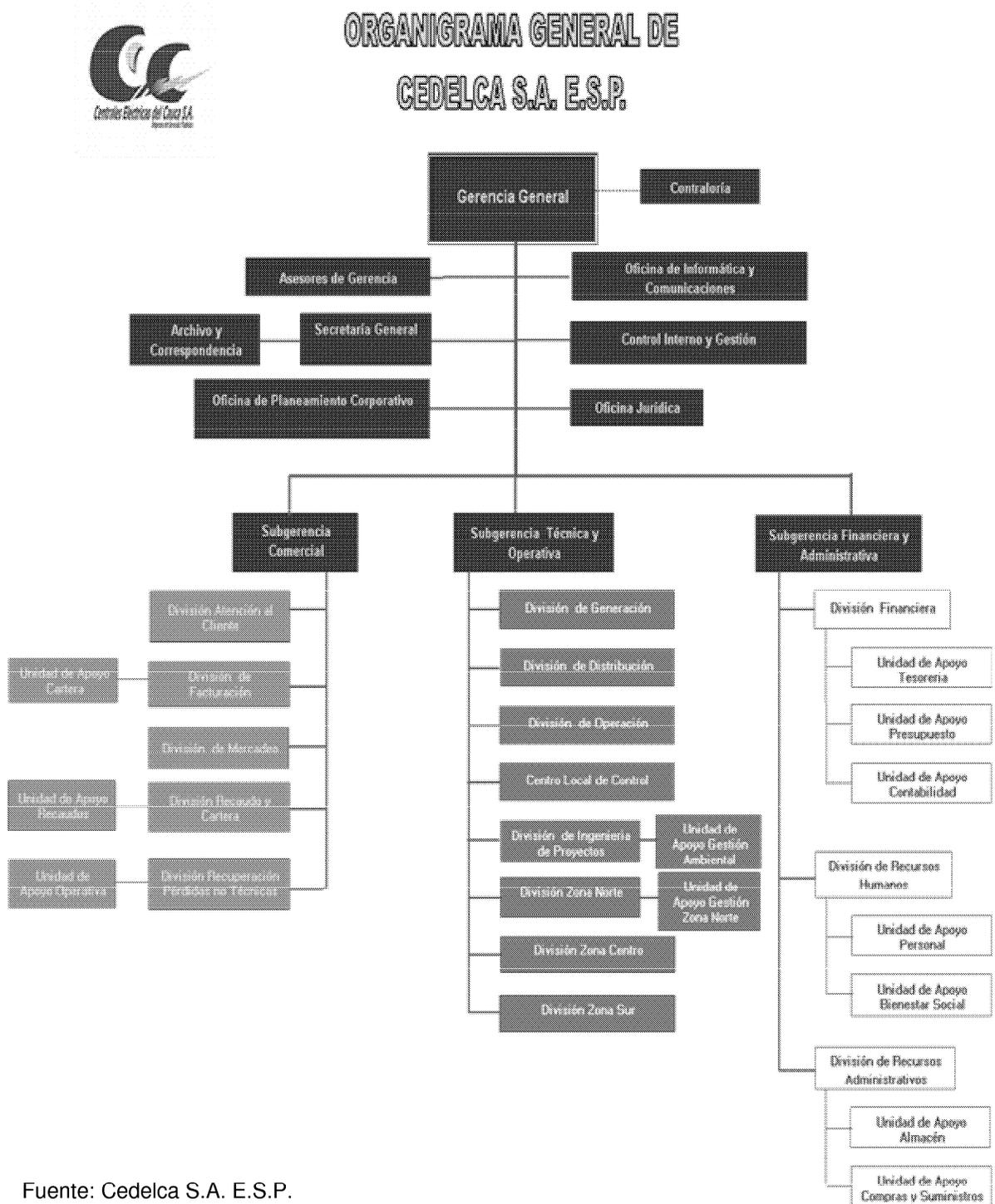
- **Misión:** Generar, distribuir y comercializar energía eléctrica bajo criterios de efectividad, confiabilidad y rentabilidad financiera que garanticen la viabilidad de la empresa, fortaleciendo su talento humano y utilizando los mejores recursos tecnológicos disponibles, propendiendo por la satisfacción del cliente y evitando el impacto ambiental negativo, para el desarrollo de la región donde se presta el servicio.
- **Visión:** En el año 2007, nuestra empresa será autosuficiente en sus negocios de comercialización, distribución y generación, con ventajas competitivas

sostenibles, reconocida por los clientes como una verdadera opción en la prestación del servicio de energía eléctrica y actividades asociadas.

- **Objetivos Institucionales:**

- Rentabilidad Financiera: Alcanzar la viabilidad financiera, que garantice la permanencia y el crecimiento de la empresa en el año 2007.
- Cultura Organizacional: Crear una cultura organizacional orientada hacia el mejoramiento continuo que permita crecer la imagen corporativa como aporte al desarrollo de los colaboradores, accionistas y la sociedad en general.
- Calidad del Servicio: Definir e implementar una estructura funcional que permita cumplir los estándares de calidad normalizados para la prestación de servicios con criterios de efectividad y responsabilidad social.
- Relaciones Empresa Cliente: Crear mecanismos que mejoren los procesos de comunicación involucrados en las relaciones con todos los clientes de la organización.

Figura 3. Organigrama de Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P.



Fuente: Cedelca S.A. E.S.P.

3.2.2 Generalidades de la metodología para la actualización de procedimientos. La directiva de gerencia 08 de septiembre 16 de 2004, en la cual se reglamentan los elementos y demás componentes del sistema de control interno, que en su artículo cuarto dice: " Corresponde a esta Oficina (Oficina de Planeamiento Corporativo) elaborar una metodología que permita el diseño, rediseño o ajuste de procedimientos de manera uniforme, con el fin de buscar su estandarización dentro de óptimos marcos de calidad de gestión. Los procedimientos de la entidad deberán compendiarse en un Manual, el cual deberá estar permanentemente actualizado y ser divulgado a todos los niveles de la organización ".

Objetivo. Presentar el proyecto con la metodología general para el levantamiento, la actualización, la capacitación y la divulgación de los manuales de procedimientos en la Empresa.

Organización del proyecto. Para llevar a cabo un proyecto de conformación de manuales de procedimientos, que permita contar con todos los esenciales para el normal desarrollo de las actividades en una empresa es necesario definir primero la siguiente estructura.

Gerente General: Encargado de aprobar el proyecto de actualización de procedimientos en la organización y de oficializar el manual de procedimientos en su versión definitiva.

Director del proyecto: La dirección del proyecto estará en cabeza del Jefe de la Oficina de Planeamiento corporativo, quien será el encargado, junto con el equipo de trabajo de esta oficina de elaborar el proyecto inicial para la elaboración y actualización de procedimientos, definir la metodología, suministrar las capacitaciones necesarias a los diferentes niveles de la organización para su implementación y apoyar a los líderes de los procesos en las mismas, recopilar la información proveniente de las diferentes áreas, elaborar los manuales definitivos, preparar las circulares y resoluciones de oficialización para la firma del gerente, preparar y presentar a la gerencia y subgerentes los informes de avance del proyecto.

Líder del proceso en estudio: Es el Jefe de la División respectiva en donde se actualizan los procedimientos y tiene un papel importante dentro del proyecto, ya que debe conocer de manera general y particular (en algunos casos) los procedimientos que se realizan. Es responsable de las capacitaciones del personal bajo su dirección, apoyados por el GRUPO DE TRABAJO, seleccionar el grupo de trabajo y de validar los procedimientos mediante el análisis y la simplificación, debe promover el cumplimiento de los cronogramas de trabajo y apoyar al grupo de trabajo en las inquietudes que surjan. Una vez definidos los procedimientos de su área debe suscribirlos y enviarlos a la Oficina de Planeación para consolidar los manuales.

Grupo de trabajo: Integrado por representantes del proceso en estudio y otros procesos que intervienen en el desarrollo de las actividades. A sus integrantes se les denomina analistas y son responsables del inventario de los procedimientos necesarios, la recopilación de procedimientos existentes, su actualización, levantamiento de los nuevos procedimientos, el análisis y simplificación de los mismos junto con el líder del proceso, realizar la diagramación de los procedimientos, seleccionar el grupo de apoyo en el levantamiento de los procedimientos y darle la capacitación necesaria.

Grupo de apoyo: Es el grupo de empleados que normalmente desarrollan o ejecutan los procedimientos y que por sus conocimientos, serán quienes suministren la información primaria para su elaboración. Suministraran también apoyo en el momento de realizar el inventario de los procedimientos al líder del proceso y analistas.

Los grupos de trabajo y de apoyo deben incluir personal de las tres zonas en lo posible pues el mismo procedimiento debe realizarse de igual manera en cualquier sitio del departamento.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

El manual de procesos y procedimientos es mas importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino que también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el

correcto funcionamiento de la empresa, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Se definen tres palabras claves:

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores³.

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la

³ www.virtual.unal.edu.co

organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos⁴.

Procedimiento: Un procedimiento corresponde a la descripción precisa, concisa y clara del material, equipo, condiciones, actividades y requerimientos para obtener un producto o un servicio de una calidad definida⁵.

⁴ Ibíd.,

⁵ www.paho.org

4. METODOLOGIA

En este capítulo se explican los formatos utilizados por Cedelca para la elaboración del trabajo, el origen de la codificación empleada en los procedimientos así como la realización de la metodología utilizada en las actividades de recolección de la información, levantamiento de procedimientos y diagramación de los mismos.

La metodología general para el levantamiento de los procedimientos definida por Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P. es la siguiente:

Definición de procesos críticos: El proyecto de elaboración de los manuales de procedimientos iniciará en aquellas áreas en donde su ausencia sea más crítica para la organización. En este caso se iniciaran las labores con el levantamiento de los procedimientos realizados por el personal operativo de los procesos de las Subgerencias Técnica Operativa y Comercial, que presentaron mayor número de accidentes de trabajo en los dos años inmediatamente anteriores.

Selección de los grupos: El líder de cada proceso seleccionará al personal necesario para la conformación de los grupos de trabajo y apoyo, informando de esto a la oficina de planeamiento corporativo para definir responsables dentro del

cronograma. Cada Jefe de División deberá diligenciar el siguiente formato para la definición del personal que conformará cada grupo:

Figura 4. Formato de selección de grupos

CENTRALES ELECTRICAS DEL CAUCA OPFICINA DE PLANEACIÓN CORPORATIVA METODOLOGÍA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS SELECCIÓN DE GRUPOS	
GERENCIA GENERAL	
OFICINA:	
FECHA DE SELECCIÓN:	
LIDER DEL PROCESO:	
PERSONAL GRUPO DE TRABAJO	
NOMBRE	CARGO
PERSONAL GRUPO DE APOYO	

Fuente: Cedelca S.A. E.S.P. (2005).

Inventario de procedimientos. Una vez seleccionados los grupos, el líder del proceso junto con los grupos realizará el levantamiento de los procedimientos necesarios y recopilará los ya existentes. Es importante que se definan en esta etapa aquellos procedimientos que relacionen a otras áreas, para determinar los acuerdos que deben realizarse entre las mismas.

El formato para definición de los procedimientos que se deben levantar por cada División es el siguiente:

Figura 5. Formato de inventario de procedimientos

CENTRALES ELECTRICAS DEL CAUCA	
OFICINA DE PLANEACIÓN CORPORATIVA	
METODOLOGÍA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	
INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS	
GERENCIA GENERAL	
OFICINA:	
FECHA DE INVENTARIO:	
LIDER DEL PROCESO:	
ITEM	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
1	
2	
3	
4	

Fuente: Cedelca S.A. E.S.P. (2005).

Levantamiento y actualización de procedimientos. Los grupos de trabajo iniciaran el proceso de levantamiento de los procedimientos que no existan y actualizaran los existentes.

Para realizar el levantamiento y actualización de los procedimientos se diligenciará el siguiente formato:

Figura 6. Formato de levantamiento de procedimientos

GERENCIA GENERAL				No
OFICINA				
NOMBRE PROCEDIMIENTO				
OBJETIVO				
ALCANCE				
NORMA / IMPLICACIÓN LEGAL				
PASO	DESCRIPCIÓN	FORMATOS ANEXOS	HERRAMIENTAS (SISTEMAS DE INFORMACIÓN)	RESPONSABLE
1				
2				
3				
4				

Fuente: Cedelca S.A. E.S.P. (2005).

Diagramación de procedimientos. Se deben aplicar las normas y la metodología estándar en la elaboración de los diagramas de flujo de los procedimientos para facilitar su estudio y análisis posterior.

El diagrama de flujo debe ser dibujado de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. Se debe evitar al máximo los rombos de decisión, por cuanto los procedimientos deben ser lo más claro posibles sin dar lugar a caminos alternos. Cada uno de los pasos debe ser numerado en forma consecutiva ascendente, siguiendo la lógica del procedimiento.

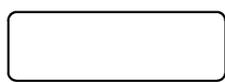
Los documentos que pasan de una columna a otra deben mostrarse cuando salen y cuando se reciben.

El formato y la simbología para la diagramación es la siguiente:

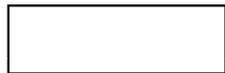
Figura 7. Formato de levantamiento de procedimientos - Flujograma

GERENCIA GENERAL					No
OFICINA					
NOMBRE PROCEDIMIENTO					
PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE 1	RESPONSABLE 2	RESPONSABLE 3	RESPONSABLE 4
1					
2					
3					
4					

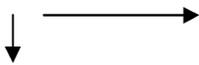
Fuente: Cedelca (2005)



Principio o fin de procedimiento: Indica la iniciación o terminación del procedimiento.



Paso o acción: representa un paso o una actividad que se desarrolla dentro del procedimiento.



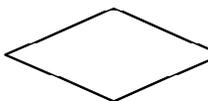
Flujo: indica la dirección que sigue el flujo.



Documento, informe, etc.: representa cualquier documento impreso usado en la actividad.



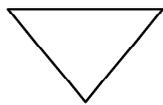
Multidocumento: representa distintos documentos, informes, etc. impresos usados en la actividad.



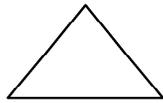
Decisión: indica una acción dentro del flujo con posibles caminos alternos.



Comunicación verbal: indica que existe comunicación hablada.



Archivo temporal: representa un archivo donde continúa la acción a llevar a cabo sobre el documento.



Archivo definitivo: representa un archivo donde termina la acción a llevar a cabo sobre el documento.



Conector de actividades: representa que una actividad pasa a otra que no está en su flujo cercano.



Conector de página: indica que el flujo del procedimiento pasa a la siguiente página.

Análisis y simplificación. Evaluación de cada paso del procedimiento para determinar:

- Si alguno o algunos de ellos pueden ser eliminados.
- Si se pueden agrupar en uno solo.
- Si hacen falta pasos importantes.
- Si es posible fusionar un procedimiento con otro.

Una vez realizado el análisis y la simplificación de los procedimientos el Jefe de la División los envía a la Oficina de Planeamiento Corporativo para validarlos, revisarlos por la Oficina de Bienestar social y Salud Ocupacional en conjunto con la ARP para adicionar o agregar a los pasos la parte de seguridad y Salud Ocupacional.

Por último, la Oficina de control Interno los revisará para determinar los riesgos de control interno, y evaluar los controles y autocontroles definidos en cada área.

Preparación de los manuales. Una vez que se cuenta con la información completa del manual se integrará; para ello se requiere convocar a los jefes de las oficinas para revisar su contenido y presentación de cada formato.

Aprobación de los manuales. Listos los manuales, se someten a consideración de los jefes de las oficinas respectivas y luego a la aprobación oficial dentro de la empresa.

Implantación. Cuando las rutinas del proceso son revisadas y se han constatado que los formularios, equipos y materiales están disponibles y el personal está debidamente capacitado, se puede iniciar la implantación de los procedimientos. Esta tarea es función de las directivas de la empresa una vez realizados los pasos precedentes.

Capacitación permanente. Con el fin de mantener el uso de los procedimientos dentro de la empresa, es necesario que los líderes de los procesos participen activamente realizando periódicamente un seguimiento que permita la corrección y mejoramiento de los procedimientos.

Actualizaciones. Regularmente la oficina de Planeación Corporativa solicitará la revisión y actualización de los procedimientos, realizando todos y cada uno de estos pasos para crear una nueva versión.

5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS OFICINAS ADSCRITAS A LA GERENCIA GENERAL

5.1 SELECCIÓN DE GRUPOS

Las primeras reuniones formales para seleccionar los grupos de trabajo de cada oficina para cumplir con el levantamiento de procedimientos y definir los grupos de trabajo de acuerdo al formato de selección de grupos (véase Figura 4) se realizaron en las siguientes fechas así:

Fecha	Oficina	Anexo
31 de mayo de 2006	Secretaría General – Oficina Jurídica	Anexo A y C respectivamente
1 de junio de 2006	Oficina de Control Interno y Gestión	Anexo B
28 de julio de 2006	Oficina de Informática y Comunicaciones	Anexo D

5.2 INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

Luego de realizar la selección de los grupos de trabajo, se diligenciaron los formatos de inventario de los procedimientos que se llevan a cabo en cada oficina de la siguiente forma:

Fecha	Oficina	Anexo
31 de mayo de 2006	Oficina Jurídica	Anexo C
1 de junio de 2006	Oficina de Control Interno y Gestión	Anexo B
2 de junio de 2006	Secretaría General	Anexo A
28 de julio de 2006	Oficina de Informática y Comunicaciones	Anexo D

5.3 LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Gerencia General: A esta dependencia pertenece el personal que esta levantando el procedimiento en las oficinas.

Número de procedimiento: Es el número de identificación del procedimiento, el primer número indica que corresponde a la Gerencia General, el segundo la oficina y posteriormente el número secuencial del procedimiento:

Gerencia General: 04

Secretaría General: 01

Oficina de control Interno y Gestión: 02

Oficina Jurídica: 03

Oficina de Informática y Comunicaciones: 04

Oficina: Nombre completo de la oficina a la que pertenece el personal que ejecuta la actividad de levantar el procedimiento.

Nombre procedimiento: Nombre completo que fue dado al procedimiento. Dos procedimientos distintos de la misma División no deben tener el mismo nombre.

Objetivo: Escribir el objetivo general del procedimiento.

Alcance: En términos generales identifica donde empieza y donde termina el procedimiento.

Norma / implicación legal: Normatividad legal que regula el procedimiento, tales como resoluciones internas o externas, circulares, decretos, leyes, normas, CUANDO APLIQUE.

Paso: Numeración de los pasos del procedimiento en forma lógica ascendente, siguiendo la lógica del procedimiento.

Descripción: Es la descripción del paso, debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Formatos anexos: Documentación que interviene en el paso como listados, formatos, formularios, planillas, reportes. Cada formato que interviene en los pasos del procedimiento debe anexarse al mismo con el respectivo manual de diligenciamiento, punto por punto de los ítems que contenga sin obviar ninguno.

Herramientas (sistema de información): Identifica las herramientas tecnológicas que se utilizan en cada paso del procedimiento como sistema de información comercial, office, etc., no debe ser confundido con las herramientas de uso común. Cada herramienta tecnológica debe acompañarse de su respectivo manual de usuario; en caso de no existir el mencionado manual debe levantarse la

información del mismo con los empleados que lo utilizan salvo en aquellas herramientas de uso general como el Office.

Responsable: Descripción del cargo de la persona que realiza el paso.

Figura 8. Estructura general de los procedimientos de las oficinas adscritas a la gerencia General

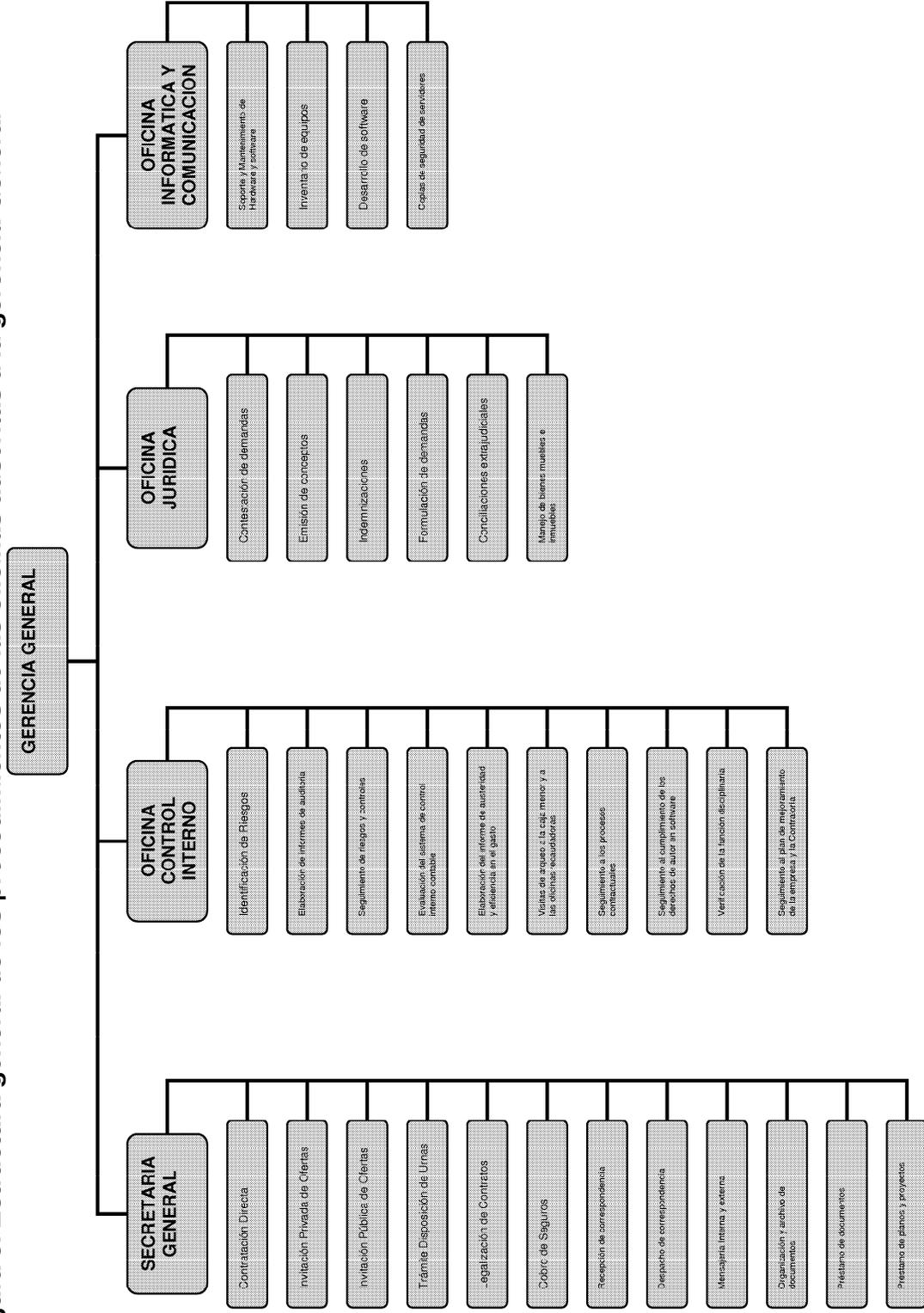
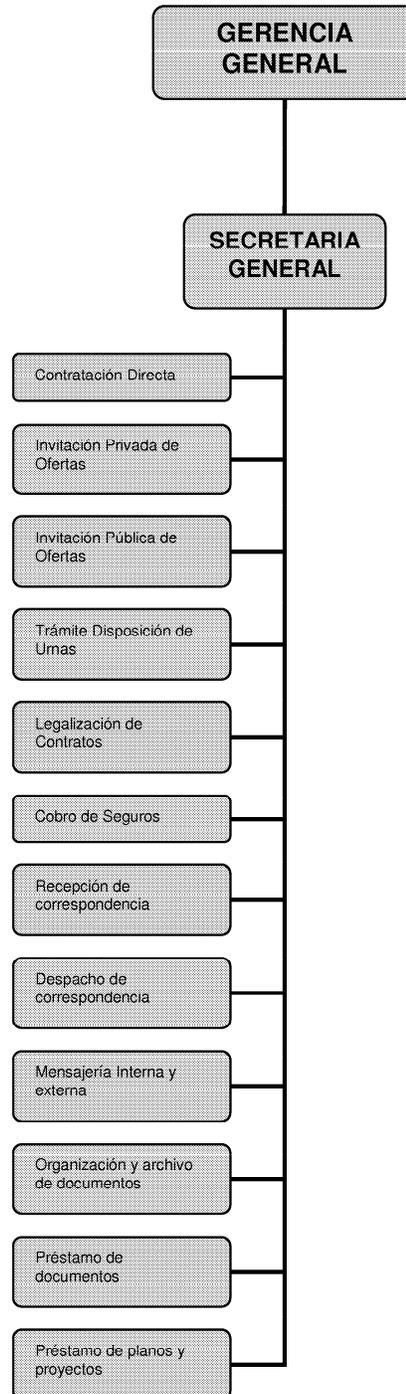


Figura 9. Estructura de los procedimientos de Secretaria General



5.4 SECRETARIA GENERAL

La Secretaría General actualmente tiene a cargo el proceso de contratación de suministros para la empresa y el cobro de los seguros; y a través de la Unidad de Apoyo de Archivo y Correspondencia el archivo, préstamo y mantenimiento de todos los documentos, contratos, memorandos, etc. de la empresa.

Los procedimientos de la Secretaría general están adjuntos en el anexo A y se describen brevemente a continuación.

5.4.1 Contratación directa. El procedimiento de contratación directa hace referencia a los pasos que se deben seguir para hacer contrataciones menores a 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Objetivo. Agilizar el proceso de contratación para requerimientos que no superen los 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Alcance. Inicia con la recepción de los términos de contratación de la dependencia que tiene la necesidad y termina con la aprobación de la Gerencia General para dar paso al procedimiento No 04.01.05 de legalización de contratos.

Norma / Implicación legal. Manual interno de contratación de la empresa.

5.4.2 Invitación privada de ofertas. Cuando los requerimientos superan los 500 S.M.M.L.V.⁶ y no sobrepasan los 2000 S.M.M.L.V. la contratación debe hacerse mediante invitación privada de ofertas a los proponentes escogidos por el comité de compras nombrado por el Gerente General.

Objetivo. Proporcionar suministros a la empresa mediante licitación privada publicada en la cartelera por cuantías mayores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menores a 2000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Alcance. Empieza con la recepción de los términos de referencia de la dependencia que tiene la necesidad y termina con el procedimiento No 04.01.04 de trámite de disposición de urnas.

Norma / Implicación legal. Manual interno de contratación de la empresa.

5.4.3 Invitación pública de ofertas. Si los requerimientos superan los 2000 S.M.M.L.V. la contratación debe hacerse mediante licitación pública anunciándola en la página Web de la empresa y en un diario de gran circulación.

Objetivo. Proporcionar suministros a la empresa mediante licitación pública publicada en la página Web de la empresa y en un diario de alta circulación por cuantías mayores a los 2000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

⁶ Salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Alcance. Empieza con la recepción de los términos de referencia de la dependencia que tiene la necesidad y termina con el procedimiento No 04.01.04 de trámite de disposición de urnas.

Norma / Implicación legal. Manual interno de contratación de la empresa.

5.4.4 Trámite de disposición de urnas. Mediante este procedimiento se reciben las ofertas hechas por los proponentes de las invitaciones privadas y públicas que ha hecho la empresa y se escoge la mejor propuesta.

Objetivo. Garantizar la transparencia en los procedimientos de contratación por invitación pública y privada que realiza la empresa.

Alcance. Va desde el levantamiento del acta de instalación de la urna y va hasta la notificación a los proponentes si fueron o no aceptados para dar paso a la legalización del contrato con la propuesta aceptada.

Norma / Implicación legal. Manual interno de contratación de la empresa.

5.4.5 Legalización de contratos. Con este procedimiento se cristaliza todo el proceso de contratación.

Objetivo. Garantizar que todos los contratos que realice la empresa se encuentren dentro del marco legal vigente.

Alcance. Empieza con la elaboración del contrato y termina con el archivo del mismo en la Unidad de Apoyo de Archivo y Correspondencia.

Norma / Implicación legal. Manual interno de contratación de la empresa.

5.4.6 Cobro de seguros. Mediante este procedimientos se cobran los bienes y / o recaudos amparados en la póliza de seguros que tiene la empresa cuando es víctima de algún suceso como un robo o los daños causados por desastres naturales entre otras calamidades.

Objetivo. Amparar los riesgos de todos los bienes de la empresa.

Alcance. Empieza con la recepción del informe del siniestro y termina con el envío de la solicitud de indemnización a la empresa aseguradora.

Norma / Implicación legal. Contrato de Pólizas de Seguros firmado entre la compañía aseguradora y la empresa.

A continuación se presentan los procedimientos realizados en la Unidad de Apoyo de Archivo y Correspondencia que está a cargo de la Secretaría General.

5.4.7 Recepción de correspondencia.

Objetivo. Garantizar el flujo correcto de la información y correspondencia de la empresa mediante la recepción de los documentos, cartas, oficios, citaciones, etc. que llegan directamente a la ventanilla de la Unidad de Apoyo de Archivo y Correspondencia desde el exterior de la empresa o desde sus diferentes dependencias.

Alcance. Comienza con la recepción de la correspondencia en la ventanilla de Archivo y Correspondencia y termina con la encuadernación de la correspondencia recibida.

Norma / Implicación legal. Ley 594 del 14 de julio de 2000, Manual Interno de Archivo, acuerdo 060 de 2001 del consejo Directivo del Archivo General de la Nación y Constitución Política de Colombia Art. 15, 70, 72, 74 y 209.

5.4.8 Despacho de correspondencia.

Objetivo. Garantizar el flujo correcto de la información y correspondencia de la empresa mediante el despacho de los documentos, cartas, oficios, citaciones, etc. que se envían a las diferentes dependencias de la empresa o que se dirigen al exterior de la misma desde la ventanilla de la Unidad de Apoyo de Archivo y Correspondencia.

Alcance. Comienza con la recepción de la correspondencia radicada en el sistema y termina con la encuadernación de la correspondencia despachada.

Norma / Implicación legal. Ley 594 del 14 de julio de 2000, Manual Interno de Archivo, acuerdo 060 de 2001 del consejo Directivo del Archivo General de la Nación y Constitución Política de Colombia Art. 15, 70, 72, 74 y 209.

5.4.9 Mensajería interna y externa.

Objetivo. Garantizar el flujo correcto de la información y correspondencia de la empresa mediante el despacho de los documentos, cartas, oficios, citaciones, etc. que se envían a las diferentes dependencias de la empresa o que se dirigen al exterior de la misma a través del mensajero y de aquella correspondencia que se le entrega al mismo en las dependencias de la empresa.

Alcance. Empieza con la entrega de la correspondencia al auxiliar administrativo III para su entrega y termina con el envío de la correspondencia externa a las entidades de mensajería especializada.

Norma / Implicación legal. Ley 594 del 14 de julio de 2000, Manual Interno de Archivo, acuerdo 060 de 2001 del consejo Directivo del Archivo General de la Nación y Constitución Política de Colombia Art. 15, 70, 72, 74 y 209.

5.4.10 Organización de archivos y documentos.

Objetivo. Conservar y salvaguardar el patrimonio histórico y la información de la empresa.

Alcance. Empieza con la recepción de los documentos de las oficinas y dependencias de la empresa y termina con la ubicación de los documentos en el archivo definitivo.

Norma / Implicación legal. Ley 594 del 14 de julio de 2000, Manual Interno de Archivo, acuerdo 060 de 2001 del consejo Directivo del Archivo General de la Nación y Constitución Política de Colombia Art. 15, 70, 72, 74 y 209.

5.4.11 Préstamo de documentos.

Objetivo. Permitir el conocimiento de los procesos y la información de la empresa las personas que así lo requieran.

Alcance. Empieza con la recepción de la solicitud del interesado y termina con el archivo del documento prestado.

Norma / Implicación legal. Ley 594 del 14 de julio de 2000, Manual Interno de Archivo, acuerdo 060 de 2001 del consejo Directivo del Archivo General de la Nación y Constitución Política de Colombia Art. 15, 70, 72, 74 y 209.

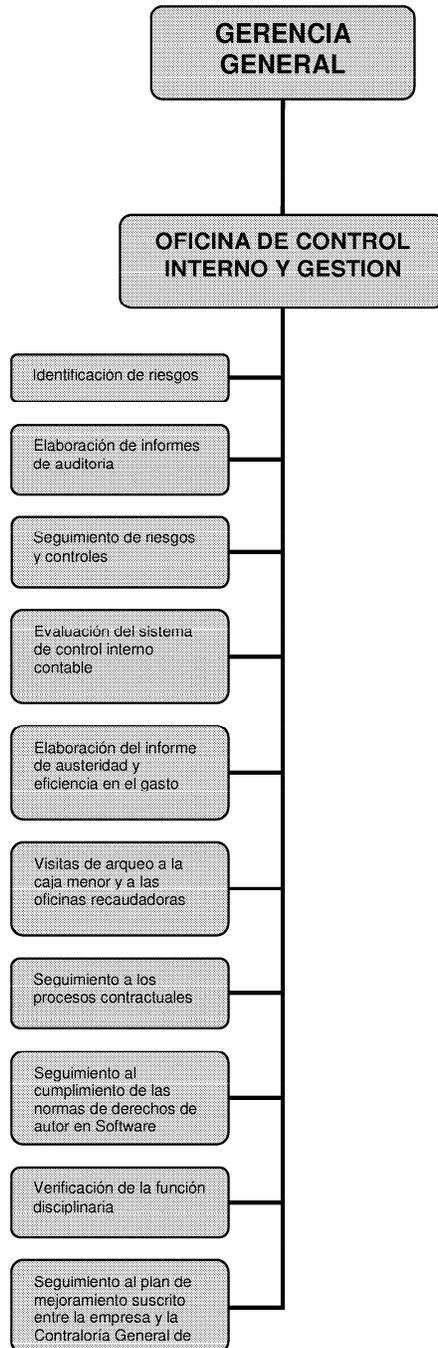
5.4.12 Préstamo de planos y proyectos.

Objetivo. Facilitar a las comunidades la elaboración de proyectos basados en los planos y proyectos presentados a la empresa.

Alcance. Empieza con la recepción de la solicitud de la comunidad interesada y termina con el archivo de los planos y/o proyectos prestados.

Norma / Implicación legal. Ley 594 del 14 de julio de 2000, Manual Interno de Archivo, acuerdo 060 de 2001 del consejo Directivo del Archivo General de la Nación y Constitución Política de Colombia Art. 15, 70, 72, 74 y 209.

Figura 10. Estructura de los procedimientos de la oficina de Control interno y gestión



5.5 OFICINA DE CONTROL INTERNO Y GESTION

Como resultado del levantamiento de procedimientos en la oficina de Control Interno y Gestión se obtuvieron diez procedimientos, los cuales se encuentran en el anexo B y se describen brevemente a continuación.

5.5.1 Identificación de riesgos.

Objetivo. Identificar en forma conjunta con las dependencias de la empresa los riesgos que se pueden presentar en el trámite normal de la ejecución de los procedimientos.

Alcance. Empieza con la solicitud de los procedimientos a las dependencias y termina con la actualización del mapa de riesgos de la empresa.

Norma / Implicación legal. Ley 87 de 1993.

5.5.2 Seguimiento y monitoreo de riesgos y controles.

Objetivo. Analizar, seguir y evaluar los mecanismos de control establecidos para los riesgos identificados en las dependencias auditadas.

Alcance. Empieza con la solicitud de los informes de implementación de correctivos a los riesgos a los jefes de las dependencias auditadas y termina con la presentación del informe al jefe de control interno.

Norma / Implicación legal. Ley 87 de 1993.

5.5.3 Evaluación del sistema de control interno contable.

Objetivo. Analizar y evaluar la información financiera de la empresa y los resultados de los controles de esa información.

Alcance. Empieza con la selección de la dependencia a monitorear y termina con la remisión del informe al gerente general.

Norma / Implicación legal. Ley 87 de 1993, decreto 2145 de 1999, Resolución 250 de 2003 y Resolución 048 de 2004.

5.5.4 Auditoria.

Objetivo. Realizar un seguimiento selectivo de las dependencias de la empresa para verificar su correcto funcionamiento.

Alcance. Empieza con el análisis del mapa de riesgos de la organización y termina con la elaboración del informe de auditoria.

Norma / Implicación legal. Ley 87 de 1993.

5.5.5 Elaboración del informe de austeridad y eficiencia en el gasto

Objetivo. Determinar la forma de cómo se realiza el gasto en cada una de las dependencias de la empresa.

Alcance. Empieza con la solicitud de la información del gasto al jefe de presupuesto y termina con el envío del informe a la Contraloría General de la Nación.

Norma / Implicación legal. Decreto 1737 de 1998.

5.5.6 Visitas de arqueo a la caja menor y a las oficinas de recaudación.

Objetivo. Verificar, confrontar y realizar seguimiento a las actividades de recaudo de la empresa.

Alcance. Empieza con el traslado del funcionario al punto de arqueo y termina con el envío del informe al gerente general.

Norma / Implicación legal. Ley 87 de 1993.

5.5.7 Seguimiento a los procesos contractuales.

Objetivo. Realizar seguimiento y evaluar la documentación requerida concerniente con los procedimientos contractuales para la adjudicación de contratos.

Alcance. Empieza con la solicitud de los expedientes de los contratos a la unidad de apoyo de archivo y correspondencia y termina con la elaboración y envío del informe al gerente general.

Norma / Implicación legal. . Ley 87 de 1993.

5.5.8 seguimiento al cumplimiento de las normas de derechos de autor concernientes a software.

Objetivo. Verificar el cumplimiento de las normas en materia de derechos de autor referidas a las licencias y programas de computación adquiridas en la entidad y su respectivo respaldo.

Alcance. Empieza con la solicitud del informe de relación de equipos y software al jefe de informática y comunicaciones y termina con el envío del informe de resultados al seguimiento de derechos de autor de software al DAFP.

Norma / Implicación legal. Directiva presidencial 02 del 12 de febrero de 2002 y circular 1000 del departamento administrativo de la función pública DAFP.

5.5.9 Verificación de la función disciplinaria.

Objetivo. Verificar que se ejerza adecuadamente la función disciplinaria por parte de la autoridad competente en lo que respecta a los derechos de los disciplinados consagrados en la constitución y la ley.

Alcance. Empieza con la solicitud de la relación de los procesos disciplinarios adelantados por la división de recursos humanos y termina con la entrega del informe de resultados de la verificación de la función disciplinaria al gerente general.

Norma / Implicación legal. Circular conjunta 001 de 2002 del departamento administrativo de la función pública -DAFP- y la Procuraduría General de la Nación. .

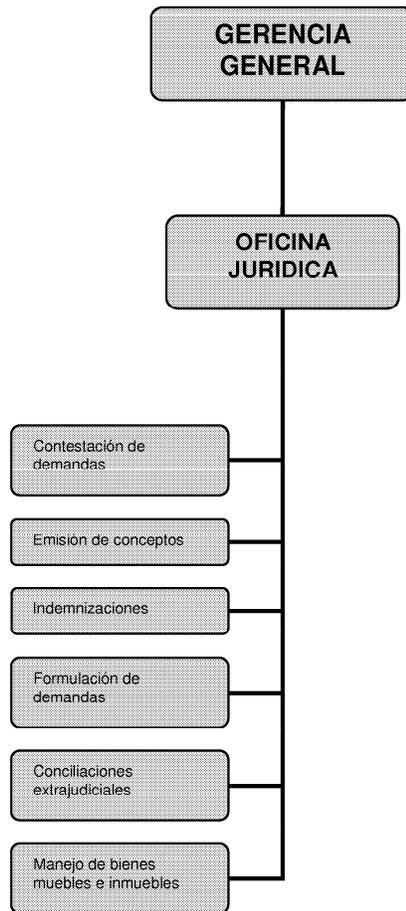
5.5.10 Seguimiento al plan de mejoramiento suscrito entre la empresa y la contraloría general de la república.

Objetivo. Realizar seguimiento a las acciones de mejora con base en los indicadores establecidos y en las dimensiones de las metas propuestas y acordadas con la Contraloría General de la República en las diferentes dependencias o sectores que conforman la empresa.

Alcance. Empieza con la visita a las dependencias donde se realiza el seguimiento del plan de Mejoramiento y termina con el envío del informe al Gerente General.

Norma / Implicación legal. Resolución 5580 del 18 de mayo de 2004 y Plan de Mejoramiento de la empresa.

Figura 11. Estructura de los procedimientos de la oficina Jurídica



5.6 OFICINA JURIDICA

Como resultado del levantamiento de procedimientos en la oficina de Jurídica se obtuvieron seis procedimientos, los cuales se encuentran en el anexo C y se describen brevemente a continuación.

5.6.1 Contestación de demandas

Objetivo. Minimizar los costos en materia de demandas que recibe la empresa.

Alcance. Empieza con la recepción del comunicado de demanda emitido por el consejo superior de la judicatura y termina con la presentación del recurso extraordinario de casación si los fallos han sido desfavorables para la empresa.

Norma / Implicación legal. Constitución Política de Colombia y códigos de procedimientos civil, penal, laboral y administrativo.

5.6.2 Emisión de conceptos.

Objetivo. Resolver las inquietudes jurídicas a las dependencias de la empresa en todos los campos legales.

Alcance. Empieza con la solicitud de la petición del concepto y termina con la emisión del mismo.

Norma / Implicación legal. Constitución Política de Colombia y códigos de procedimientos civil, penal, laboral y administrativo.

5.6.3 Pago de indemnizaciones.

Objetivo. Responder económicamente a los usuarios y/o suscriptores por las reclamaciones de daños hechos por la empresa minimizando los costos que ello implica.

Alcance. Empieza con la recepción de la solicitud del pago de indemnización y termina con la suscripción de del acuerdo.

Norma / Implicación legal. Constitución Política de Colombia y códigos de procedimientos civil, penal, laboral y administrativo.

5.6.4 Formulación de demandas.

Objetivo. Salvaguardar el patrimonio e intereses de la empresa cuando se ve amenazada por terceros.

Alcance. Inicia con la petición o el reclamo del funcionario que conoce el hecho y termina con el cobro de la demanda.

Norma / Implicación legal. Constitución Política de Colombia y códigos de procedimientos civil, penal, laboral y administrativo.

5.6.5 Conciliaciones extrajudiciales.

Objetivo. Salvaguardar el patrimonio e intereses de la empresa cuando se ve amenazada por terceros.

Alcance. Inicia con la petición o el reclamo del funcionario que conoce el hecho y termina con el cobro de la demanda.

Norma / Implicación legal. Constitución Política de Colombia y códigos de procedimientos civil, penal, laboral y administrativo.

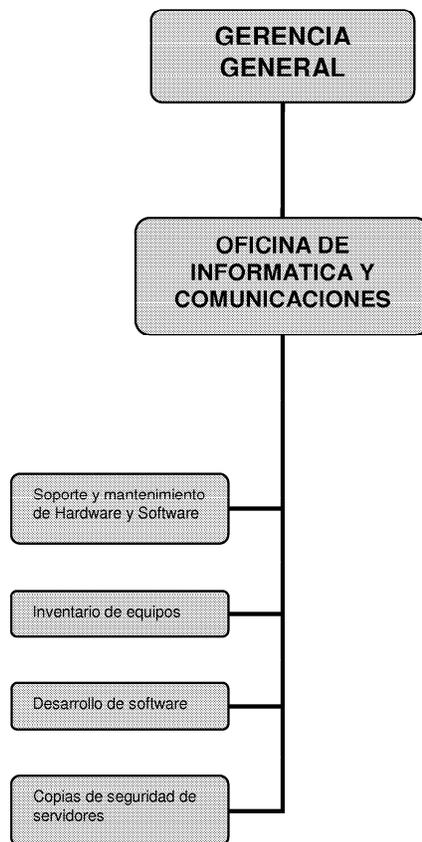
5.6.6 Manejo de bienes muebles e inmuebles.

Objetivo. Detectar problemas jurídicos en cuanto a tenencia y propiedad de los bienes muebles e inmuebles de la empresa.

Alcance. Inicia con la reclamación de violación de propiedad y termina con la acción judicial correspondiente.

Norma / Implicación legal. Constitución Política de Colombia y Código de Procedimiento Civil.

Figura 12. Estructura de los procedimientos de la oficina de Informática y Comunicaciones



5.7 OFICINA DE INFORMATICA Y COMUNICACIONES

Como resultado del levantamiento de procedimientos en la oficina de Informática y Comunicaciones se obtuvieron cuatro procedimientos, los cuales se encuentran en el anexo D y se describen brevemente a continuación:

5.7.1 Soporte y mantenimiento de Hardware y Software.

Objetivo. Mantener en buenas condiciones de operatividad todos los recursos informáticos y de comunicaciones con que cuenta la entidad tanto en software como en hardware.

Alcance. Empieza con la recepción de las solicitudes de servicio de los funcionarios de la empresa y termina con la actualización en el software de registro de inventario.

Norma / Implicación legal. Manuales de usuario y manuales técnicos de los diferentes recursos, normatividad de licenciamientos de derechos de autor, normatividad expedida por el ministerio de comunicaciones relacionada con sistemas de radio y circulares internas en cuanto al uso de recursos informáticos.

5.7.2 Inventario de equipos

Objetivo. Mantener actualizada la información relacionada con los recursos informáticos y de comunicaciones con los que cuenta la empresa.

Alcance. Empieza con la recepción de los equipos nuevos y termina con la entrega del equipo al usuario.

Norma / Implicación legal. No aplica.

5.7.3 Desarrollo de Software.

Objetivo. Atender los requerimientos de la empresa en relación con las necesidades de procesamiento de información en todas sus áreas.

Alcance. Empieza con la recepción de la solicitud de desarrollo de software y termina con la entrega de los manuales de usuario y referencia al usuario.

Norma / Implicación legal. Manuales de usuario y manuales técnicos de los diferentes recursos, normatividad de licenciamientos de derechos de autor, normatividad expedida por el ministerio de comunicaciones relacionada con sistemas de radio, circulares internas en cuanto al uso de recursos informáticos y estándares vigentes de desarrollo de software.

5.7.4 Copia de seguridad de servidores

Objetivo. Garantizar la seguridad e integridad de la información almacenada en los servidores principales que se encuentran a cargo de la oficina de informática y comunicaciones.

Alcance. Empieza con la copia de los archivos de seguridad del servidor y termina con el aseguramiento de los back up en la caja fuerte de tesorería.

Norma / Implicación legal. Procedimiento de back up definido por el jefe de informática y comunicaciones.

5.8 ENTREGA DE LOS PROCEDIMIENTOS A LA OFICINA DE PLANEACION CORPORATIVA.

Luego de diligenciar el levantamiento de los procedimientos en sus respectivos formatos se presentan a los jefes de cada oficina quienes aprueban los manuales en primera instancia, después pasa a la Oficina de Planeación Corporativa de CEDELCA S.A. donde se revisa que tengan un orden lógico y su diagramación.

Debido a la urgencia de la Gerencia General para entregar los procedimientos de toda la empresa, ésta adelanto la fecha de entrega de los mismos y algunos procedimientos que requerían de correcciones y actualizaciones debieron ser pasados como estaban, sin poder corregirlos debidamente, como es el caso de los procedimientos de la Oficina de Informática y Comunicaciones, que requerían ser desglosados en nuevos procedimientos ya que se encuentran muy generalizados.

6. CONCLUSIONES

- El levantamiento de procedimientos arrojó un total de 32 procedimientos para las oficinas de segundo nivel adscritas a la Gerencia General así: 12 procedimientos para Secretaría General, 10 procedimientos para la Oficina de Control Interno y Gestión, 6 procedimientos para la Oficina Jurídica y 4 procedimientos para la Oficina de Informática y comunicaciones.
- La colaboración de los funcionarios de las oficinas, especialmente de los jefes de oficina, fue decisiva para el logro del cumplimiento de los objetivos del proceso.
- El manual de procedimientos va dirigido a todo el personal que labora en las oficinas de segundo nivel de la empresa y es una herramienta útil para el desarrollo de sus funciones.
- La empresa no cuenta con los manuales técnicos y operativos de algunas actividades rutinarias y repetitivas de las oficinas.
- La metodología empleada por la empresa para el levantamiento de los procedimientos no es muy clara ya que se presta para que éstos mismos sean interpretados desde distintos puntos de vista.

7. RECOMENDACIONES

- Los manuales de procedimientos deben ser revisados y actualizados periódicamente para que ejercer puntos de control y asegurar la calidad de los mismos.

- Los procedimientos de la Oficina de Informática y Comunicaciones deben ser levantados nuevamente y desglosados ya que están muy generalizados.

- También es importante realizar el levantamiento y actualización de los manuales técnicos y operativos de todas las actividades rutinarias de las oficinas de segundo nivel para garantizar el control de calidad de los procedimientos.

BIBLIOGRAFIA

BARRERA GONZALES, Carmen Yanet. Propuesta para el diseño y elaboración del manual de procesos y procedimientos para la división de recursos humanos y la división de recursos administrativos de Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P. Universidad del Cauca, 2006. pp. 355.

GIL ESTALLO, María de los Ángeles. Como crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos 4^a Ed. ESIC editorial, 1998.

MARTINEZ BERMUDEZ, Rigoberto. Los manuales de procedimientos. Segunda Edición. Biblioteca jurídica DIKE, 1997.

MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel, 1984. pp. 564.

_____. Mintzberg y la dirección. Editorial Santos S.A., 1989. pp. 441.

_____; QUINN, James Brian; VOYER, John. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall, 1997. pp. 641.

RAMIREZ RUSSI, Silvana Patricia. Proyecto metodología para la actualización de procedimientos. Centrales Eléctricas del Cauca. CEDELCA S.A. E.S.P, 2005.

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. La estructura maquina	18
Figura 2. Tipo de organigrama de una organización maquina	23
Figura 3. Organigrama de Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P.	30
Figura 4. Formato de selección de grupos	37
Figura 5. Formato de inventario de procedimientos	38
Figura 6. Formato de levantamiento de procedimientos	39
Figura 7. Formato de levantamiento de procedimientos – Flujograma	40
Figura 8. Estructura general de los procedimientos de las oficinas adscritas a la Gerencia General	48
Figura 9. Estructura de los procedimientos de Secretaría General	49
Figura 10. Estructura de los procedimientos de la Oficina de Control Interno y Gestión	58
Figura 11. Estructura de los procedimientos de la Oficina Jurídica	64
Figura 12. Estructura de los procedimientos de la Oficina de Informática y Comunicaciones	68

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formatos de levantamiento de procedimientos – Secretaría General	79
Anexo B. Formatos de levantamiento de procedimientos – Oficina de Control Interno y Gestión	134
Anexo C. Formatos de levantamiento de procedimientos – Oficina Jurídica	167
Anexo D. Formatos de levantamiento de procedimientos – Oficina de Informática y Comunicaciones	191