

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA  
MUNICIPAL DE SERVICIOS PUBLICOS DE TIMBIO  
EMTIMBIO E.S.P.**



**ISABEL CRISTINA VELASCO RENGIFO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
OPCION DE GRADO PASANTIA  
POPAYAN  
2009**

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA  
MUNICIPAL DE SERVICIOS PUBLICOS DE TIMBIO  
EMTIMBIO E.S.P.**

**ISABEL CRISTINA VELASCO RENGIFO**

**Trabajo de Pasantía para optar el Título de Administrador de Empresas**

**Asesor Académico:  
ROBERTO PARRA**

**Asesor Empresarial  
ABOG. MILLER HERMOSA GUEVARA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
OPCION DE GRADO PASANTIA  
POPAYAN  
2009**

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	
INTRODUCCION	6
1. DEFINICION DE NECESIDAD	9
2. JUSTIFICACIÓN	10
3. OBJETIVOS	11
3.1 OBJETIVO GENERAL	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TIMBÍO FRENTE A PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.	12
4.1 ACERCA DE EMTIMBIO E.S.P	12
4.2 DIAGNOSTICO SITUACION ACTUAL	13
5. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	27
5.1 ELABORACION DE MAPA DE PROCESOS	27
5.2 SUGERENCIAS MAPA DE PROCESO DEFINITIVO	31
5.2.1 Calcificación de los proceso mejorada	31
5.2.2 Representación gráfica del mapa de procesos	36

6. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TIMBÍO EMTIMBIO E.S.P.	39
6.1 FASE 1 PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	39
6.2 FASE 2 LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	39
6.2.1 Levantamiento información de proceso- caracterización del proceso	40
6.2.2 Levantamiento información del procedimiento- descripción del proceso	43
6.3 FASE 3: ANÁLISIS DE PROCESOS	47
6.4 FASE 4 FORMULACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	49
7. SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TIMBÍO EMTIMBIO E.S.P.	53
8. RECOMENDACIONES	55
9. CONCLUSIONES	57
10. BIBLIOGRAFIA	59
ANEXOS	61

## **RESUMEN**

El contenido del presente documento tiene como eje principal la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos de la Empresa Municipal de Servicios Públicos Domiciliarios de Timbío EMTIMBIO E.S.P. y está integrado por la información real y actual de la organización, recolectada de forma sistemática a través de la interacción con los funcionarios, la consulta bibliográfica y experiencias vividas en el transcurso del desarrollo del trabajo. Siguiendo un proceso estructurado se logró la identificación, el levantamiento y la documentación de los procesos y procedimientos de la empresa en cuestión.

## INTRODUCCION

El constante y acelerado cambio al cual está enfrentado el ser humano influye drásticamente en su diario vivir y quehacer, por tanto el hombre como gestor de organizaciones permanentemente busca identificar e implementar métodos y herramientas que le permitan a las organizaciones dar acertadas respuestas a los retos impuestos por la evolución y movimiento del entorno.

Teniendo en cuenta a una empresa como un conjunto de recursos que se combinan para la obtención de un resultado común que se pretende sea la respuesta más acertada a una exigencia externa, se hace necesario considerar la existencia de una serie de relaciones entre personas y recursos que deben organizarse de la manera mas acorde que permita alcanzar las metas propuestas, condición que debe cumplirse sin importar el tamaño, el tipo de organización, la antigüedad, localización etc., actuando siempre dentro de parámetros como el logro de resultados, la disminución de costos y optimización de recursos, aspectos que contribuyen a la organización para dar cumplimiento a las exigencias del mercado, asegurando así la satisfacción de los clientes con productos y/o servicios de calidad.

En el amplio mundo de las empresas se encuentran las organizaciones prestadoras de servicios públicos que son el medio utilizado por el Poder Ejecutivo del estado para cumplir con la prestación de los servicios públicos a que tiene derecho toda la población de una nación, esta actividad se lleva a cabo mediante la integración de personal profesional, de medios económicos y materiales públicos. Estas organizaciones conocidas en su mayoría como empresas públicas, que tienen a su cargo el manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendido este ultimo como las expectativas de la colectividad a la que prestan un servicio, no son ajenas a la influencia y efecto ejercido por el constante cambio en la sociedad que implica cada día amplias exigencias para las organizaciones que sin importar su índole están obligadas a adoptar mecanismos y herramientas que le permitan enfocarse en la forma como se realiza el trabajo para cumplir a cabalidad con su objeto social, actuando siempre dentro del marco legal que normaliza su quehacer.

La prestación de servicios públicos domiciliarios en Colombia se caracteriza por ser realizada por unas cuantas organizaciones que se pueden catalogar como monopolios debido a que son las únicas empresas existentes en determinado lugar, situación típica de pequeñas poblaciones, en tanto que en las grandes urbes se pueden apreciar variedad de empresas competidoras en el mismo ramo de prestación de servicios públicos, pero generalmente el servicio público de la energía eléctrica y el servicio de agua potable esta a cargo de una única empresa en la mayoría de las poblaciones colombianas, aspecto que no exime a esas empresas de los requerimientos de un mercado exigente que busca servicios de calidad, donde se espera se pueda garantizar seguridad y continuidad en el servicio.

Las empresas de servicios públicos tienen gran variedad de regulaciones, con las que deben cumplir a cabalidad para evitar inconvenientes generados por el incumplimiento de las leyes, pero principalmente con el propósito de obtener los beneficios que se puedan alcanzar gracias a la implementación de los aspectos que incluyen las normas, como es el caso de la gestión de calidad la cual requiere que paso a paso se identifiquen, diseñen e implementen los diversos aspectos que esta filosofía requiere.

El presente documento contiene el proceso seguido para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos de La Empresa Municipal de Servicios Públicos Domiciliarios - EMTIMBIO E.S.P. trabajo que se considera como uno de los primeros pasos en el camino del cambio propuesto por la dirección de la empresa teniendo como guía principal el hecho de que una empresa es lo que son sus procesos, dando paso a la consideración de adoptar un enfoque de administración por procesos, pasando así de solo considerar la estructura organizacional de la empresa en la cual son claras y evidentes las líneas de responsabilidad, autoridad y relaciones entre las personas, a considerar en la forma como es realizado el trabajo y la responsabilidad frente a los procesos.

Con la creación del presente documento se busca consolidar un mecanismo adecuado que permita implementar un control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales existentes en la empresa y que pueda ser tenido en cuenta en el diseño del sistemas de control interno bajo el modelo estándar adoptado por el gobierno nacional mediante Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005 "Por el cual se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano" MECI 1000:2005; de la misma forma se busca sea incluido en el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad en la gestión pública bajo la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Publica NTCGP

1000:2004, normas que por ley la Empresa Municipal de Servicios Públicos domiciliarios - EMTIMBIO E.S.P. debe adoptar y que ya está en proceso; por tanto en la elaboración del mencionado manual se tuvieron en cuenta los lineamientos que respecto a procesos y procedimientos contemplan las normas citadas anteriormente como son: la identificación de los procesos que le permiten a la empresa cumplir la misión que se le ha asignado, determinar la secuencia e interacción de estos procesos, la determinación de criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces y eficientes, aspectos que permiten garantizar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos, realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos, implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planeados y la mejora continua de los procesos, identificar y diseñar puntos de control sobre los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia o que generan un impacto considerable en la satisfacción de necesidades y expectativas de calidad de los clientes, en las materias y funciones que le competen a cada entidad.

Mediante la lectura del presente documento se da un recorrido por cuatro capítulos, en el primer capítulo denominado Diagnóstico de la Empresa Municipal de Servicios Públicos Domiciliarios de Timbío frente a Procesos y Procedimientos se intenta dar una idea de la situación actual de EMTIMBIO E.S.P. en cuanto a procesos y procedimientos se refiere; el segundo capítulo cuyo título es Identificación de Procesos Actuales de la Empresa Municipal de Servicios Públicos Domiciliarios de Timbío EMTIMBIO E.S.P. relaciona y clasifica los procesos y procedimientos realizados por la empresa al inicio de la pasantía; en la tercera parte se encuentra la Propuesta de Manual de Procesos y Procedimientos para la empresa realizado por la pasante responsable de este documento elaborado con la información suministrada por los diferentes funcionarios y prestadores de servicios de la empresa, y otros diseñados de acuerdo a las posibilidades de implementación que tiene la empresa; y finalmente en la parte cuatro se encuentran las recomendaciones realizadas a la dirección de la empresa tendientes a mejorar algunos aspectos de la misma.



## 1. DEFINICIÓN DE NECESIDAD

La Empresa Municipal de Servicios Públicos de Timbío– EMTIMBIO E.S.P<sup>1</sup>. en aras de dar respuestas más acertadas a las persistentes exigencias y expectativas de los clientes, ha emprendido un proceso de desarrollo de varias herramientas que conlleven a mejorar los servicios prestados a la comunidad timbiana, dentro de esas herramientas se encuentra la elaboración de un manual de procesos y procedimientos que como herramienta gerencial garantice la organización y el desarrollo eficiente de la gestión.

En la actualidad la empresa no cuenta con un manual de procesos y procedimientos, pero lo requiere por diversas razones; una de ellas es promover el correcto funcionamiento de la empresa que puede ser logrado gracias a los componentes que este manual incluye, como son: la recopilación de procesos, estamentos, políticas y normas. De igual forma se ve en la necesidad de responder al cambio y necesidad de actualización en herramientas gerenciales, es decir pasar de contar con un manual de funciones a diseñar y establecer un manual de procedimientos que permita organizar y direccionar de mejor manera el quehacer de la empresa.

---

<sup>1</sup> Para efectos del presente documento se utilizara la sigla EMTIMBIO E.S.P., para hacer referencia a la Empresa Municipal de Servicio Públicos de Timbío.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La competitividad de las organizaciones requiere que estas sean capaces de dar mejores respuestas a las necesidades de los clientes, que otras organizaciones similares, aspecto que involucra la necesidad para las empresas de adoptar nuevas herramientas y técnicas que le permitan organizar de mejor manera su trabajo optimizando sus recursos (eficiencia) y alcanzando los mejores resultado (Eficacia).

La prestación de servicios públicos domiciliarios es una de las principales fuentes de existencia de monopolios en Colombia, por tanto es evidente y más aun en sus municipios; la necesidad de grandes capitales de inversión que representan la estructuración y el funcionamiento de una empresa prestadora de servicios públicos es una de las principales barreras de entrada de otras organizaciones en el mercado de la prestación de servicios, específicamente en cuanto a energía eléctrica, acueducto y alcantarillado, sumado a la baja rentabilidad que representan estas en pequeñas poblaciones, restringe el interés de inversiones privadas.

Sin importar esa condición las organizaciones como EMTIMBIO deben asegurar la eficiencia, eficacia y efectividad de sus operaciones y a pesar de ser las únicas empresas existentes en el municipio, deben dar respuestas acordes a las necesidades y exigencias de la comunidad, dando cumplimiento a la legislación vigente en su campo de acción y promoviendo un bienestar total que depende el servicio del agua.

El gobierno en su proceso de modernización y actualización del estado exige el cumplimiento de compromisos de carácter responsable frente a una comunidad, por tanto ha dictado una serie de medidas que las empresas públicas poco a poco han ido adoptando e implementando, en cumplimiento con la ley y para mejorar como organizaciones.

Por tanto EMTIMBIO, en aras de actualizar y ajustar su funcionamiento, ha iniciado con la elaboración de el Manual de Procesos y Procedimientos buscando promover el correcto desempeño de la empresa, responder al cambio y necesidad de actualización en herramientas gerenciales, llegando así la organización y dirección de una manera mas adecuada al quehacer de la empresa.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el manual de procesos y procedimientos de la empresa Municipal de Servicio Públicos de Timbío Cauca – EMTIMBIO E.S.P

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnóstico de la situación de EMTIMBIO E.S.P. en cuanto a procesos y procedimientos adelantados en la organización.
- Realizar el levantamiento de los procesos y procedimientos realizados en la actualidad por EMTIMBIO E.S.P.
- Elaborar un documento que contenga la propuesta de una manual de procesos y procedimientos para EMTIMBIO E.S.P.
- Socializar el Manual de Procesos y Procedimientos propuesto al talento humano de la organización dejando clara la forma en que deben realizarse las actividades correspondientes a cada cargo.

## **4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TIMBÍO FRENTE A PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

### **4.1 ACERCA DE EMTIMBIO E.S.P**

La Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Timbío “EMTIMBIO E.S.P.”, fue creada mediante Acuerdo No. 003 de 30 de Julio de 1996, decreto en el cual también se establecen sus estatutos, los que se modifican según Acuerdo No. 004 de 2001.

La Empresa Municipal de Servicios Públicos Domiciliarios de Timbío Cauca “EMTIMBIO E.S.P.”, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado del Orden Municipal, sometida a lo dispuesto por la Constitución Política, la Ley 142 de 1994, las que la modifiquen, reforman o adicionan, al régimen establecido en el decreto 3135 de 1968, al Código de Comercio, El Código Laboral a las regulaciones establecidas por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico. Dotada de personería Jurídica, Patrimonio propio y Autonomía Administrativa y presupuestal, tiene su domicilio en el Municipio de Timbío Cauca, pero podrá operar en cualquier parte del país en igualdad de condiciones a otros operadores

La Empresa Municipal de Servicios Públicos de Timbío Cauca “EMTIMBIO E.S.P.”, tiene como objeto la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, las actividades complementarias de estos servicios, como objetivos prioritarios a su cargo; organizar, planear, dirigir, administrar y coordinar dichos servicios, así como las actividades encaminadas a su conservación y mantenimiento, estudios, diseños, renovación, ampliación, en cumplimiento de estos objetivos podrá adquirir o enajenar a cualquier título bienes muebles e inmuebles de propiedad de EMTIMBIO E.S.P.

En la actualidad EMTIMBIO en su componente comercial cuenta con 2.614 suscriptores del servicio de acueducto, 2.407 suscriptores del servicio de alcantarillado y 2.324 suscriptores del servicio de aseo, considerando y proyectando continuamente la ampliación del número de usuarios de los tres servicios que presta.

De igual manera, se adelantan programas y proyectos de gestión ambiental tendientes a la conservación y/o recuperación de los recursos naturales directamente implicados en el cumplimiento del objeto social de la empresa.

#### 4.2 DIAGNOSTICO SITUACION ACTUAL

Mediante la información aportada por el gerente de la empresa y con su colaboración se elaboró el siguiente diagnóstico:

	<b>FORMATO DE DIAGNOSTICO</b>  <b>EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PUBLICOS</b> <b>DOMICILIARIOS DE TIMBIO</b>
---	---

No.	Concepto	Cumple	No cumple
1	Visión	x	
2	Misión	x	
3	Organigrama	x	
4	Políticas de calidad	x	
5	Objetivos de calidad	x	
6	Mapa de procesos		x
7	Documentación de procesos		x
8	Manual de funciones actualizado		x
9	Manejo de archivo y documentación estandarizado (Base de datos de usuarios, parametrización de sistemas de prestación de servicios, registros contables, documentos)	x	
10	Programa documentado de seguridad industrial y salud ocupacional.		x
11	Seguimiento y control de los procesos definido y estandarizado		x
12	Sistema de atención al usuario estandarizado	x	
13	Sistema de peticiones, quejas y recursos estandarizado.	x	
14	Control de documentos y registros estandarizado		x
15	Identificación de necesidades y requerimientos del cliente		x
16	Identificación de recursos necesarios para la prestación de los servicios: talento humano, financieros, infraestructura, materiales, logística.	x	

**Fuente: elaboración ajustada a la información propia de la investigación 2008**

1. **Visión:** EMTIMBIO E.S.P. es una empresa que formalmente tiene planteado su horizonte en la formulación de su visión. ( ver manual de procesos y procedimientos, anexo).
2. **Misión:** EMTIMBIO E.S.P. tiene formulada su misión basada en el objeto social que cumple dentro de la comunidad timbiana.
3. **Organigrama:** el organigrama está elaborado de manera que muestra un una estructura funcional.
4. **Políticas de calidad:** EMTIMBIO E.S.P. tiene como política de calidad lo siguiente:

“La Empresa Municipal de Servicios Públicos de Timbío “EMTIMBIO E.S.P., tiene como política de calidad el asegurar la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo bajo un sistema controlado, permitiendo que nuestros usuarios obtengan excelente calidad, mediante un proceso de mejoramiento continuo en la eficacia, eficiencia y efectividad de los servicios prestados, con el apoyo de un talento humano capacitado y comprometido con la atención a la comunidad, garantizando el cumplimiento de los principios , derechos y deberes y la participación de todos los usuarios en las decisiones que los afecten.”

5. **Objetivos de calidad:** EMTIMBIO E.S.P. tiene planteados los siguientes objetivos de calidad
  1. Asegurar la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados.
  2. Aumentar el porcentaje de servicios sin quejas, peticiones y reclamos frente a la calidad del mismo.
  3. Mejorar continuamente la calidad de los servicios.
  4. Mejorar del desempeño de los colaboradores
6. **Mapa de procesos:** EMTIMBIO E.S.P. no cuenta con el diseño de un mapa de procesos, además existe entre los funcionarios y prestadores de servicios la claridad de cada actividad a realizar en sus respectivos cargos, pero el personal emplea los términos proceso, procedimiento y actividad como sinónimos. Con la información recolectada inicialmente se pueden evidenciar los siguientes procesos que han sido clasificados de acuerdo a la aplicación de la teoría consultada por la pasante responsable del presente documento.

## 1. PROCESOS ESTRATÉGICOS

- 1.1 Planeación
- 1.2 Dirección
- 1.3 Gestión interinstitucional.
- 1.4 Control

## 2. PROCESOS MISIONALES.

2.1 **Servicio de acueducto:** los procesos existentes son:

- Captación del agua
- Potabilización de agua: proceso conformado por los siguientes procedimientos
  - Recepción del agua a tratar
  - Medición de turbiedad del agua
  - Medición del color del agua
  - Medición de pH del agua
  - Medición de temperatura del agua
  - Prueba de jarras
  - Floculación
  - Sedimentación
  - Filtración
  - Desinfección
- Almacenamiento
- Distribución
- Mantenimiento Preventivo y Correctivo
- Conexión y medición del servicio

2.2 **Servicio de alcantarillado.** .

- Ampliación de alcantarillado
- Renovación de tramos del sistema (red) de alcantarillado

- Vertimiento de aguas usadas
- Mantenimiento de las redes del sistema de alcantarillado
- Conexión y medición del servicio

### 2.3 Prestación de Servicio de Aseo

- Recolección de basuras de origen domiciliario
- Barrido y limpieza de áreas públicas (Plaza de mercado)
- Transporte de basuras
- Procesos en el relleno sanitario
  - o Selección de residuos orgánicos y no orgánicos
  - o Tratamiento de residuos orgánicos
  - o Disposición final de residuos no orgánicos
- Disposición final de residuos sólidos de origen domiciliario

## 2 PROCESO DE APOYO

### 3.1 Recursos

### 3.2 Tesoreia

**7. Documentación de procesos:** Entre los colaboradores de EMTIMBIO E.S.P. Existe claridad en las actividades a realizar y de la misma forma es conocida la secuencia a seguir, en los procesos operativos y de tesorería se ciñen a la normatividad exigida para las empresas prestadoras de servicios públicos, pero en lo que concierne a los demás procesos no existe estandarización, a las actividades en cuanto a su complejidad tiempo y momento se les incluyen variaciones de acuerdo a los recursos y tiempo disponible. En términos de documentación de procesos la empresa cuenta con:

- a. Manual de procedimientos: resultado de las directrices del Convenio de Cooperación entre la Unión Europea y la República de Colombia denominado Convenio ALA 92/93 Agua Potable y Saneamiento Costa Pacífica. Este manual contempla la descripción de diez (10) procedimientos clasificados en dos grupos: procedimientos de Almacén, procedimientos de tesorería y unos mas sin clasificar. Es importante anotar que es un manual incompleto porque contempla solo unos cuantos procedimientos, sin una adecuada clasificación y es evidente que hace falta relacionar la gran mayoría de procesos y



procedimientos que se realizan en EMTIMBIO E.S.P. De la misma forma se aprecia la necesidad de redefinir algunos de los contenidos del documento en mención, pues presenta diferencias evidentes en la realización de actividades que contempla.

- b. En la rama de tratamiento de residuos sólidos existe una manual de procedimientos elaborado en el año 2000 tiempo en el cual el relleno sanitario o planta de tratamiento de residuos sólidos estaba cargo de la Unidad Municipal de Asistencia Agropecuaria UMATA, documento que se tiene como guía en la actualidad, pero que necesita ser ajustado pues existen grandes diferencias con lo realmente realizado últimamente en este sector.

**8. Manual de funciones actualizado:** en la actualidad la empresa cuenta con el diseño y establecimiento formal de:

Manual de Funciones, emanado a través de un acuerdo de la junta directiva de la empresa y que está vigente desde el 24 de septiembre de 2003. Este documento contempla la descripción de funciones de las personas que laboran en la empresa en los cargos de Gerente, Secretaria - Tesorera, Auxiliar Comercial, Operador de Planta, Fontanero – Lector, Auxiliar de planta, Bocatomo, Motorista y Recolector. Es un documento que permite la generalización de responsabilidades pues el listado de cada función termina con la frase “y las demás que le sean asignadas...”

**9. Manejo de archivo y documentación estandarizado (Base de datos de usuarios, parametización de sistemas de prestación de servicios, registros contables, documentos):** en EMTIMBIO E.S.P. se emplean y elaboran documentos que permiten compendiar información necesaria para cumplir con los informes que exigen organismos de control y además permiten tener control sobre el quehacer de la empresa. Si embargo no existe establecido un proceso específico y documentado que guie las actividades implicadas en el manejo y archivo de la documentación. La información Contable, base de datos de usuarios, facturación es manejada en bajo un sistema informático en el programa INTEGRIN.

**10. Programa documentado de seguridad industrial y salud ocupacional:** en la Empresa de Servicios Públicos de Timbío no se

cuenta con el diseño y documentación de programas de seguridad industrial y salud ocupacional.

- 11. Seguimiento y control de los procesos definido y estandarizado:** el control y seguimiento de los procesos es realizado de manera personal y directa por el gerente, mediante revisiones y comparación de la situación actual con la situación esperada, sin la existencia de un sistema de control diseñado y documentado, hasta el inicio de la pasantía.
- 12. Sistema de atención al usuario estandarizado:** La atención al usuario se realiza con la aplicación de criterios personales de acuerdo a la solicitud de atención que se presente, no existe un proceso documentado que direcciones específicamente este aspecto.
- 13. Sistema de peticiones, quejas y recursos estandarizado:** para este fin se emplea la secuencia lógica que indica el programa Integrin, para realizar el registro y documento soporte de petición, queja o recurso presentado.
- 14. Control de documentos y registros estandarizado:** aspecto aplicado en los aspectos contables y de carácter legal en la empresa pero sin estandarización alguna.
- 15. Identificación de necesidades y requerimientos del cliente:** En EMTIMBIO E.S.P. se busca la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo de manera eficiente y oportuna, pero esto no indica que se cuente con el mecanismo para tener claramente identificadas las necesidades y expectativas del cliente, pues este no solo valora y percibe explícitamente los servicios, además requiere la solución de dudas que son evidentes en cuanto a la calidad de los servicios prestados y su facturación.
- 16. Identificación de recursos necesarios para la prestación de los servicios:** en la Empresa de servicios públicos de Timbío se tiene claramente identificados los recursos necesarios para la prestación propiamente dicha de los tres servicios que son su objeto así:

- a.** Talento humano: bocatomo, operadores de planta de tratamiento de agua potable, recolectores, operadores de planta de tratamiento de residuos sólidos, conductor y fontanero lector.
- b.** Materiales e insumos: insumos químicos para la potabilización del agua, Organismos eficientes (EM) para el tratamiento de residuos orgánicos, insumos y materiales para mantenimiento de los sistemas de prestación de servicios, insumos y materiales de oficina.
- c.** Infraestructura: Sede administrativa, planta de tratamiento de agua potable,(PTAP) bocatoma, sistema de aducción (transporte) de agua, sistema de distribución (enmallado), planta de tratamiento de residuos sólidos (relleno sanitario) Vehículos.

## **5. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

El levantamiento de la información de los procesos y procedimientos se realizó mediante entrevistas estructuradas con todo el personal de la empresa, teniendo en cuenta que se trabajó por grupos de acuerdo a los cargos desempeñados, siguiendo una serie de preguntas que permitieran establecer características propias de cada proceso en cuanto: proveedor, insumo, etapa y cliente; de la misma manera se estructuró la entrevista para lograr una descripción específica de las etapas o procedimientos que permitieran identificar la descripción de las actividades, el área donde se realiza, el responsable, registros si hay lugar a ellos y el punto de control, este último aspecto hasta el transcurso de la pasantía no estaban establecidos en su totalidad.

Con la información recolectada a través de las diversas entrevistas se vio la necesidad de diseñar una herramienta que permitiera orientar de una manera clara la documentación de la información recopilada constantemente

Como se mencionó en el diagnóstico existen varios inconvenientes en la empresa respecto al enfoque y definición de los procesos, para lograr el inventario de procesos descrito en el numeral 6 del diagnóstico se contó con la descripción de las actividades realizadas por las personas directamente encargadas, pero cabe anotar que en la empresa no cuenta con un mapa de procesos definido y menos de manera gráfica por lo tanto la primera tarea en el levantamiento de procesos fue elaborar un borrador de mapa de macro procesos para la empresa y un mapa específico de procesos elaborados a partir de la información suministrada por el personal de la organización y aplicando la clasificación de los procesos<sup>2</sup> en tres grandes grupos así: procesos estratégicos, procesos misionales, procesos de apoyo o de soporte, debido a la importancia que tiene en cuanto establece cuáles son las salidas o resultados que se producen y establece donde se inicia el siguiente paso de todo el proceso.

### **5.1 Elaboración de mapa de procesos**

La elaboración del mapa de macro procesos y mapa de procesos se llevó a cabo en la siguiente secuencia:

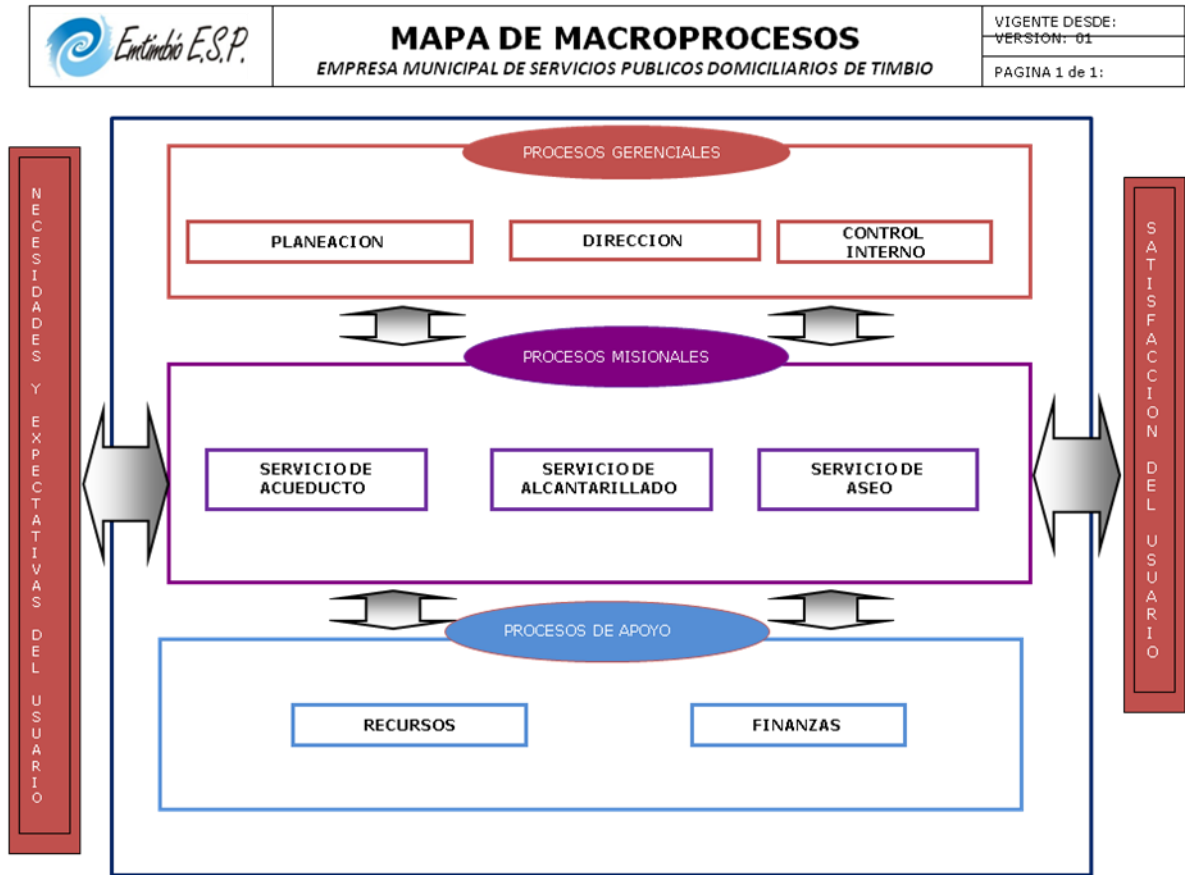
---

<sup>2</sup> MARIÑO Navarrete Hernando. Gerencia de procesos

- a. Reunión con el Gerente (asesor empresarial de la pasantía): en la cual se logró definir los procesos a nivel macro de la empresa y la identificación de las personas participantes en el desarrollo de los mismos, el resultado fue el siguiente:
- Macro Procesos de la gerencia:
    - Planeación
    - Dirección
    - Control
  - Macro Procesos del área operativa
    - Prestación de servicio de acueducto
    - Prestación de servicio de alcantarillado
    - Prestación de servicio de aseo
  - Macro procesos del área administrativa
    - Recursos
    - Tesorería
- b. Reunión con los colaboradores de la empresa para identificar e inventariar los procesos actuales de la empresa: donde se logra ampliar y consolidar información de los procesos realizados en la empresa que se mencionaron en el numeral 6 del diagnóstico, información que fue acumulada para ser empleada más adelante en el desarrollo del trabajo objeto del presente documento.
- c. Clasificar los procesos: esta clasificación de los procesos se hizo de acuerdo a su finalidad y siguiendo como guía la clasificación propuesta por Hernando Navarrete en su libro Gerencia de Procesos:
- Macro Procesos Estratégicos:
    - Planeación
    - Dirección
    - Control
  - Macro Procesos Misionales
    - Prestación de servicio de acueducto
      - Captación del agua
      - Potabilización de agua
      - Almacenamiento
      - Distribución
      - Mantenimiento Preventivo y Correctivo
      - Conexión y medición del servicio

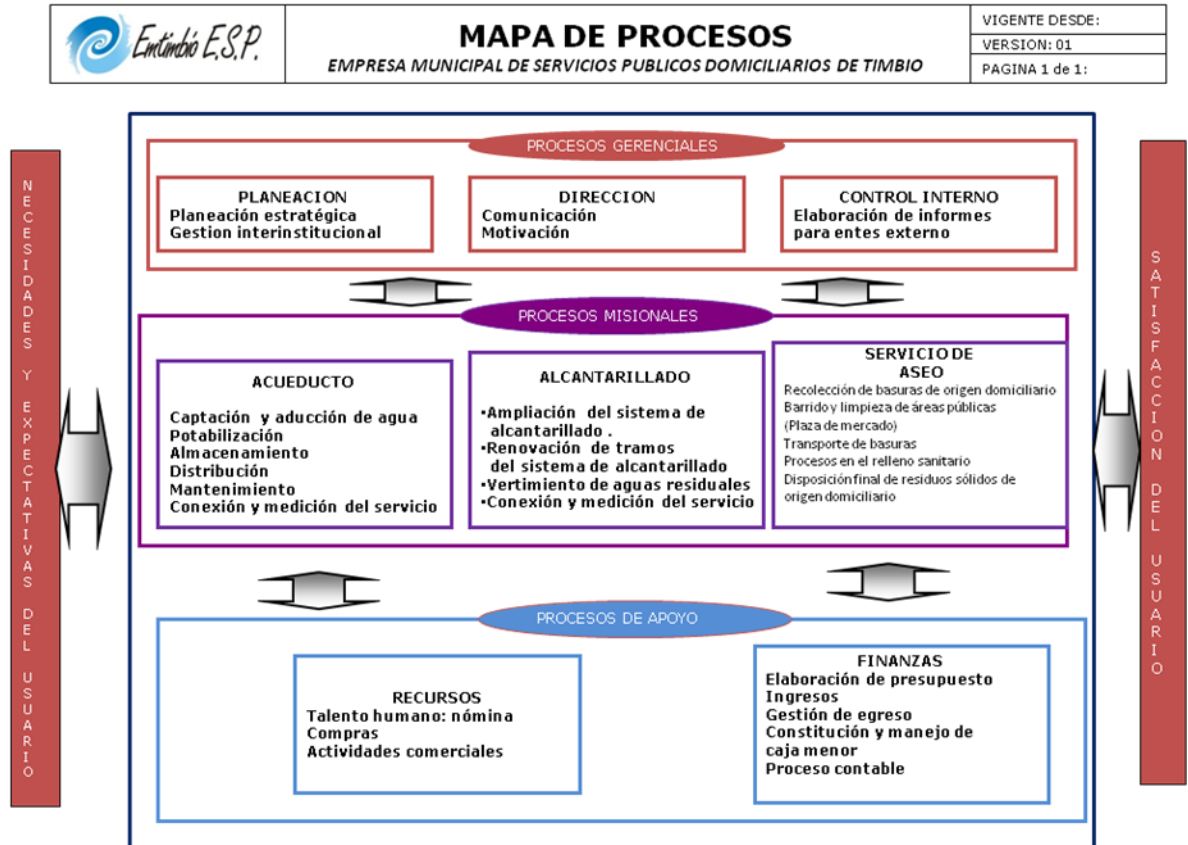
- Prestación de servicio de alcantarillado
    - Ampliación de alcantarillado
    - Renovación de tramos del sistema (red) de alcantarillado
    - Vertimiento de aguas usadas
    - Mantenimiento de las redes del sistema de alcantarillado
    - Conexión y medición del servicio
  - Prestación de servicio de aseo
    - Recolección de basuras de origen domiciliario
    - Barrido y limpieza de áreas públicas (Plaza de mercado)
    - Transporte de basuras
    - Procesos en el relleno sanitario
    - Disposición final de residuos sólidos de origen domiciliario
  - Macro procesos de apoyo
    - Gestión financiera.
      - Elaboración de presupuesto
      - Ingresos
      - Gestión de egreso
      - Constitución y manejo de caja menor
      - Proceso contable
    - Gestión de recursos.
- d. Elaborar de manera grafica la representación del mapa de macro proceso y mapa de procesos: con la información recolectada inicialmente se elabora el siguiente borrador de mapa de macro proceso y mapa de procesos, empleando gráficos sencillos pero buscando mostrar claramente la relación entre macro proceso y procesos

**Figura 1. Borrador de mapa de macro procesos**



Fuente elaboración propia con información de la investigación 2008

**Figura 2. Borrador de mapa de procesos**



Fuente elaboración propia con información de la investigación 2008

## 5.2 Sugerencias para el mapa de procesos definitivo

Los anteriores mapas reflejan la percepción que tienen las personas que desempeñan las actividades propias del funcionamiento de EMTIMBIO E.S.P. con la información recolectada , la formación académica y la consulta bibliográfica me dan la posibilidad de proponer una clasificación y denominación de procesos mas acorde a la situación de la empresa:

En primera instancia conservar la forma del gráfico de mapa de macro procesos y procesos, propuesta en borrador pues es una forma sencilla y entendible de las relaciones existentes entre los procesos, quedando su forma grafica como se planteo inicialmente.



La segunda sugerencia responde a la necesidad de clarificar todos y cada uno de los procesos que componen la organización, pues el mapa de procesos tiene como objetivo principal ser la herramienta que recopile todos los procesos que se desarrollan en una organización y las respectivas relaciones que tienen estos entre si; adelantándonos un poco a la propuesta de mejoramiento que se encontrará mas adelante en el presente documento cuando se cambia la denominación de algunos proceso y se hacen cambios en la clasificación de otros.

Atendiendo a la constante ampliación de la información aportada por el personal de la empresa se presenta a continuación una nueva clasificación de procesos y procedimientos:

### 5.2.1 Clasificación de procesos mejorada

- a. **Procesos Estratégicos<sup>3</sup>**: realizados por la dirección de la empresa, con la adopción de una visión global de la organización.

En esta parte de los macro procesos definidos inicialmente quedan planeación y dirección, se sugiere adicionar la comunicación pública considerando que al ser una empresa prestadora de servicios públicos EMTIMBIO E.S.P. está obligada a establecer mecanismos que le permitan el intercambio de información con el medio externo en el que opera, tendíamos así dentro del componente estratégicos definidos los procesos que pues responden al quehacer de la gerencia y a las posibilidades de la empresa; además se propone trasladar los procesos de control interno a los procesos de apoyo.

En términos de procesos con la información obtenida se tenía inicialmente que dentro del macro proceso de **Planeación** estaban Planeación estratégica y gestión interinstitucional, de acuerdo a la ampliación de la información al respecto se encuentra que el segundo es una etapa del primero, peor se aprecia que la formulación del presupuesto es responsabilidad de la gerencia y es parte importante por no decir vital en la planeación general de la empresa, por tanto el macro

---

<sup>3</sup> MARIÑO Navarrete Hernando. Gerencia de procesos

proceso de planeación estaría conformado por los procesos de planeación estratégica y formulación del presupuesto.

Por otra parte el macro proceso de **Dirección** queda igual conformado por los proceso de comunicación y motivación, aunque en la actualidad no se tenga establecido formalmente ninguno de los dos pero se desarrollan constantemente y de manera informal.

Incluyendo como procesos de **Comunicación pública** la elaboración del plan de comunicación y la ejecución del plan de comunicación pública

Por tanto este componente del mapa de procesos en cuanto a procesos gerenciales seria el siguiente:



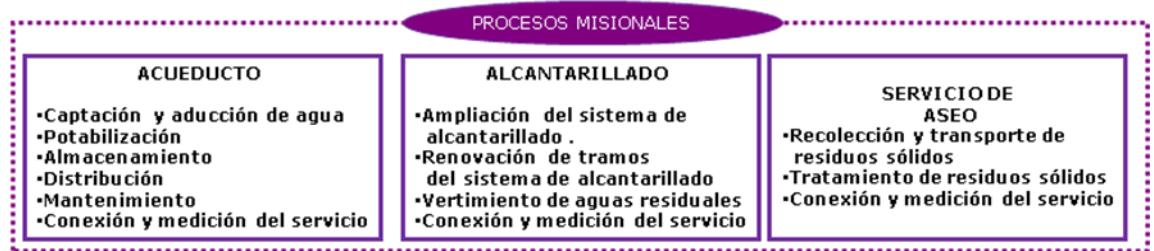
**b. Procesos misionales,<sup>4</sup> operativos o primarios:** involucra la realización de actividades que agregan valor a los bienes y servicios que elabora o presta la organización y que entrega a los clientes.

Estos procesos son los que responden al cumplimiento de la misión de la empresa en al caso de EMTIMBIO E.S.P. los macro proceso son los tres servicios que presta por tanto a nivel macro el mapa queda igual con macro procesos de acueducto, alcantarillado y aseo.

En términos de procesos la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado quedan igual, pero el servicio de aseo requiere que los procesos identificados inicialmente se ordenen por grupos de acuerdo a sus actividades y su finalidad de manera que permitan una interacción de conjunto dentro de servicio de aseo y no se de a lugar a la consideración de procesos independientes como lo refleja el mapa borrador, es decir de considerar los procesos independiente y aislados, por tanto la parte de procesos misionales quedaría así:

---

<sup>4</sup> MARIÑO Navarrete Hernando. Gerencia de procesos



- c. **Proceso de Apoyo o de soporte**<sup>5</sup>: como su nombre lo dice soportan, los procesos esenciales y tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano, desarrollo tecnológico. sistemas de información, entre otros

Los procesos de apoyo en EMTIMBIO E.SP. no se encuentran totalmente definidos, excepto la parte financiera, pero se hace necesario un cambio que promueva la agrupación de las actividades de mejor manera para que se tenga claridad en este tipo de procesos, cabe anotar también que se necesita incluir y definir otros procesos que no están contemplados inicialmente pero se ejecutan de manera parcial e incompleta generando poco valor para la empresa y sus colaboradores.

En la parte de procesos de apoyo se evidencio la existencia de dos macro procesos: Recursos donde están los procesos de gestión de talento humano donde la base o la actividad principal es la nómina, compras y actividades comerciales; y el macro proceso de Finanzas donde se encuentran procesos como: Elaboración de presupuesto, Ingresos, Gestión de egreso, Constitución y manejo de caja menor y Proceso contable, como puede evidenciarse esta definición no permite establecer claramente la relación y secuencia de los diverso procesos que han sido considerados de apoyo, por tanto se le sugiere establecer lo siguiente:

- Teniendo en cuenta que el personal, talento humano o como se haya optado por designar a los funcionarios y prestadores de servicios de la empresa son el activo fundamental de la entidad se propone establecer una serie de procesos encaminados a orientar de mejor manera la gestión del talento humano, con el fin de brindar la importancia que este aspecto

<sup>5</sup> MARIÑO Navarrete Hernando. Gerencia de procesos

tiene y ante todo de dar la posibilidad de permitir el desarrollo de las personas que colaboran con la empresa y así promover bienestar y mejor desempeño.

Se sugiere incluir un macro proceso de apoyo designado gestión de talento humano que estaría conformado por los procesos de: Ingreso del personal, Historia laboral, Liquidación de nomina y Capacitación, procesos que se desarrollan en el anexo manual de procesos y que se proponen de acuerdo a las posibilidades de implementación dentro de la empresa.

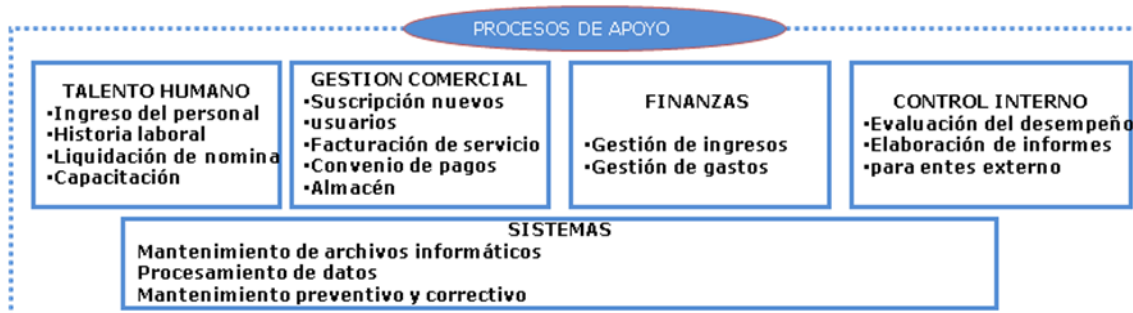
En el ámbito comercial se sugiere como procesos propios de la gestión comercial al Suscripción nuevos usuarios, Facturación de servicio, Convenio de pagos y Almacén.

En cuanto al componente financiero de la empresa se refiere actualmente en EMTIMBIO E.S.P. esta delimitado en un macro proceso que se le denominó finanzas compuesto por los procesos de: Elaboración de presupuesto, considerado que no debe estar dentro de este grupo pues este proceso debe hacer parte de la planeación realizada en la empresa como se sugirió anteriormente; también se incluyen Ingresos, Gestión de egreso, Constitución y manejo de caja menor y Proceso contable, que según la información recolectada pueden ser incluidos en dos procesos Gestión de ingresos y gestión de gastos, como se describen en el manual de procesos y procedimientos anexo a este documento.

Como se mencionó anteriormente se sugiere incluir como proceso de apoyo los procesos de control interno que inicialmente estaban como procesos estratégicos.

Igualmente se debe especificar y reunir las actividades relacionadas con el uso de sistemas informáticos en la empresa dentro de un proceso definido y estructurado de manera sistemática que puede ser denominado **Sistemas**.

Por tanto la parte de procesos de apoyo en el mapa de procesos sería la siguiente:



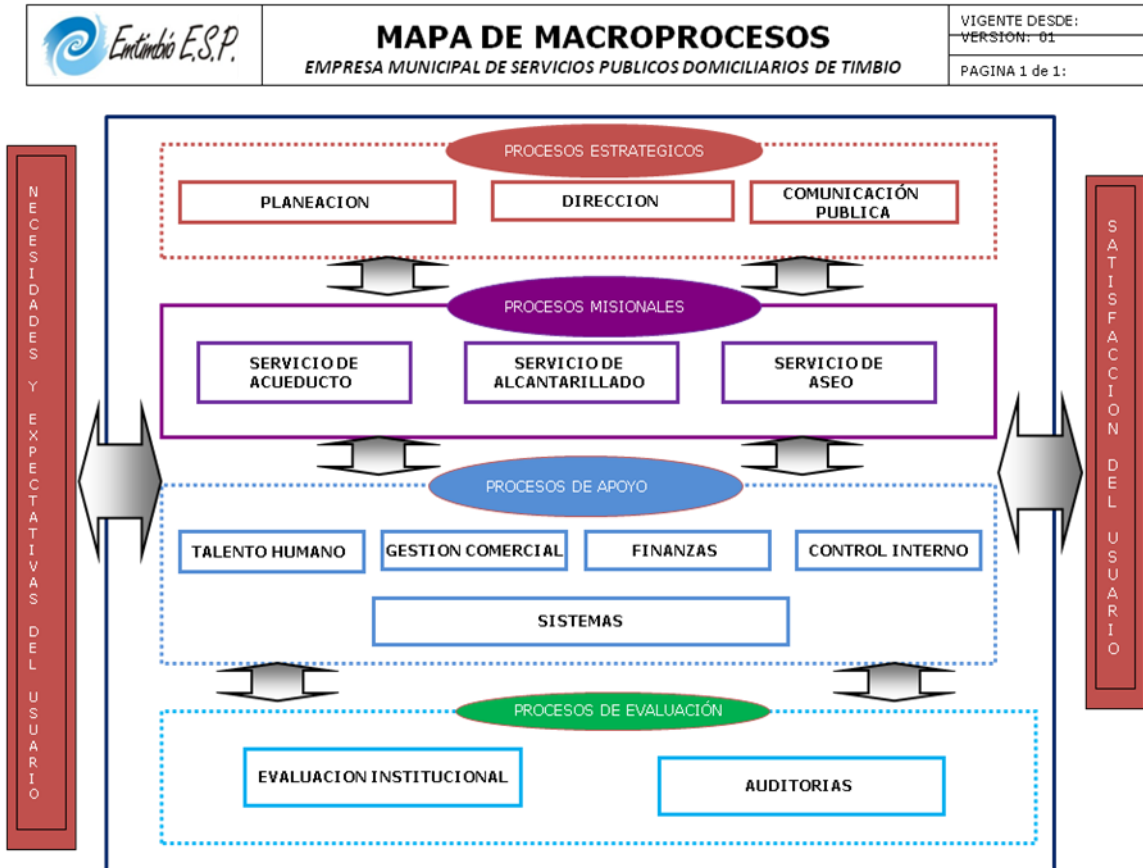
EMTIMBIO E.S.P. como empresa prestadora de servicios públicos esta regulada por entes gubernamentales, a los cuales debe rendir cuentas, por tanto es importante incluir dentro de sus procesos la definición y establecimiento de procesos de evaluación que le permitan la posibilidad de dar prontas respuestas a los entes externos que ejercen control sobre ella y contar5 con información que permita conocer la realidad vivida por la empresa herramienta empleada en proceso de mejora, la sugerencia es la siguiente:



### 5.2.2 Representación gráfica de mapa de procesos propuesto

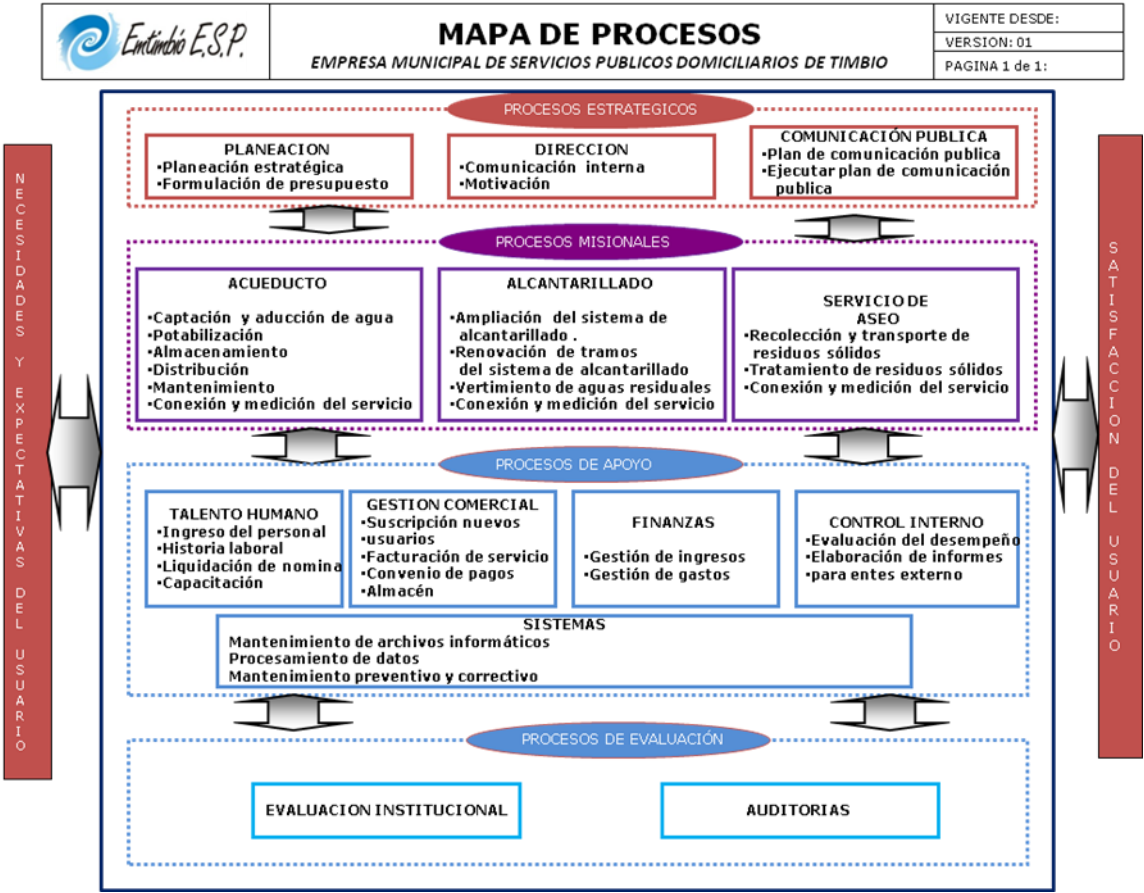
La representación gráfica de mapa de macro procesos y mapa de procesos busca compendiar, y mencionar los procesos estratégicos o gerenciales, conservando la forma en el diseño pero incluyendo la clasificación propuesta por la pasante, quedando de la siguiente forma:

**Figura 3. Propuesta de Mapa de Macro Procesos para la Empresa Municipal de Servicios Públicos de Timbío E.M.S.P.**



Fuente elaboración propia con información de la investigación 2008

**Figura 4. Propuesta de Macro Procesos para la Empresa Municipal de Servicios Públicos de Timbío E.M.T. E.S.P.**



Fuente elaboración propia con información de la investigación 2008

## **6 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TIMBÍO EMTIMBIO E.S.P.**

### **6.1 Fase 1 Planeación y organización**

La elaboración del Manual de Proceso y Procedimientos de la Empresa Municipal de Servicios Públicos Domiciliarios de Timbío EMTIMBIO E.S.P. se realiza con el fin de contar con una como herramienta gerencial garantice la organización y el desarrollo eficiente de la gestión, promoviendo la correcta realización de las actividades necesarias para llevar a cao la prestación de los servicios públicos a su cargo de manera eficiente, oportuna y con calidad. Este trabajo realizará mediante el desarrollo de la pasantía a cargo de la estudiante del programa de Administración de Empresas de la universidad, contando con el apoyo y asesoría empresarial del gerente de la empresa Abogado Miller Hermosa Guevara.

En el transcurso de la pasantía se llevara a cabo el levantamiento de procesos mediante el análisis documental, entrevistas y observación directa; en segundo lugar la formulación de los procedimientos, ajustes y reformulación de los procesos y/o procedimientos, y en tercer y ultimo lugar se realizará la elaboración del manual de procesos para la empresa.

En cuanto a la aprobación, la implementación y mejoramiento continuo del manual estarán a cargo y bajo la responsabilidad de la empresa.

### **6.2 Fase 2 Levantamiento y documentación delos procesos y procedimientos**

El levantamiento de la información se inicio a nivel general con los procesos buscando obtener una visión global del quehacer de la empresa y se realizo desde el comienzo de la pasantía, pero se llego a una etapa en que con la información inicial se busco diligenciar los formatos propuestos para la caracterización de los procesos haciéndose necesaria la complementación de las personas directamente responsables de las actividades realizadas.



Por el levantamiento y la documentación de la información de procesos y procedimientos se realizó inicialmente en el área operativa en cada servicio por separado iniciando con las personas involucradas en la prestación del servicio de acueducto, siguiendo con las personas relacionadas con la prestación del servicio de alcantarillado y luego con las personas que tienen a su cargo actividades propias de la prestación del servicio de aseo. Finalizando con personal del área administrativa en resumen:

### **Programación de levantamiento de los procesos**

<b>FECHA</b>	<b>GRUPO DE TRABAJO</b>
4 y 5 de agosto de 2008	Colaboradores en la prestación de servicio de acueducto
11 de agosto de 2008	Colaboradores en la prestación de servicio de alcantarillado
13 y 14 de agosto de 2008	Colaboradores en la prestación de servicio de aseo
20 de agosto de 2008	Colaboradores área administrativa


Con la gerencia se trabajo en varia sesiones de acuerdo a la disponibilidad del gerente.

Cabe aclarar que en el primer mes de la pasantía se recopilo información general del que hacer de la empresa y en esta programación se logro mayor especificación de los procesos y procedimientos, gracias a que se emplearon los formatos propuestos para la documentación de los procesos que se diligenciaron con anterioridad con la información obtenida en el mes de julio del año 2008.

#### **6.2.1 levantamiento información de proceso- caracterización del proceso**

El levantamiento de la información de los proceso se realizó con los funcionarios y prestadores de servicios de la empresa diligenciando el formato de caracterización de procesos adaptado del formato propuesto en la Guía de Racionalización de Trámites, Procesos y Procedimientos de el Departamento Administrativo de la Función Publica DAFP.

**Cuadro 1. Formato levantamiento información de proceso- caracterización del proceso**

MANUAL DE PROCESOS				
EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE TIMBIO  Entimbio E.S.P.				
CARACTERIZACION DEL PROCESO				
MACROPROCESO:			CODIGO:	
PROCESO:			VERSION:	
OBJETIVO :				
NORMATIVIDAD:				
PROVEEDOR	INSUMO	ETAPAS	PRODUCTO Y O SERVICIO	CLIENTE
		A.		
		B.		
		C.		

Los datos a diligenciar en el formato son:

**Macro proceso:** se indica a que a que grupo a nivel macor pertenece el proceso que se va a caracterizar.

**Proceso:** el nombre que se le ha asignado al proceso a caracterizar

**Objetivo:** se establece el fin o intención del proceso

**Normatividad:** se relaciona las normas, leyes, decretos resoluciones o acuerdos que tengan incidencia en el proceso.

**Código:** se especifica el código de identificación del proceso, para e caso particular de EMTIMBIO E.S.P., teniendo en cuenta que para el manual los procesos están codificados de acuerdo a la su clasificación

- E - proceso estratégico
- M - proceso misional
- A – proceso de apoyo

Seguidos por dos letras que identifican el área donde se realizan:

- GR – Gerencia
- OP – Área operativa
- AD – Área administrativa

Finalizan con tres dígitos que buscan dar un orden:

- 001
- 002
- 00n

**Versión:** hace referencia al número de actualización o cambio que se haga del manual o del proceso

**Proveedor:** se identifica a la persona, organización o proceso que abastece a las entradas del proceso.

**Insumo:** se establece el recurso objeto de la transformación

**Etapas:** se relaciona los nombres de los procedimientos que conforman el proceso.

**Producto o servicio:** Se indica el resultado obtenido mediante el desarrollo de actividades de cada procedimiento.

**Cliente:** se indica se identifica a la persona, organización o proceso que recibe el producto o servicio resultado de cada procedimiento.

## 6.2.2 Levantamiento información del procedimiento- descripción del proceso

El levantamiento de la información de los proceso se realizó con los funcionarios y prestadores de servicios de la empresa diligenciando el formato de descripción del proceso adaptado del formato propuesto en la Guía de Racionalización de Trámites, Procesos y Procedimientos de el Departamento Administrativo de la Función Publica DAFP.

**Cuadro 2. Formato levantamiento información del procedimiento - descripción del proceso**

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	
EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE  TIMBIO	
MACROPROCESO:	CODIGO:
PROCESO:	VERSION:

### DESCRIPCION DE PROCESO

No.	ETAPA / ACTIVIDAD	RESPONSABLE		REGISTRO	PUNTO DE CONTROL
		AREA	FUNCIONARIO		

Los datos a diligenciar en el formato de descripción del proceso son:

**Macro proceso:** se indica a que grupo a nivel macor pertenece el proceso que se va a caracterizar.

**Proceso:** el nombre que se le ha asignado al proceso a caracterizar

**Código:** se especifica el código de identificación del proceso, para e caso particular de EMTIMBIO E.S.P., teniendo en cuenta que para el manual los procesos están codificados de acuerdo a la su clasificación

- E - proceso estratégico
- M - proceso misional
- A – proceso de apoyo

Seguidos por dos letras que identifican el área donde se realizan:

- GR – Gerencia
- OP – Área operativa
- AD – Área administrativa

Finalizan con tres dígitos que buscan dar un orden:

- 001
- 002
- 00n

**Versión:** hace referencia al número de actualización o cambio que se haga del manual o del proceso

En el cuerpo del formato se diligencia.

**Numero (No):** se relaciona el orden de la actividad a describir

**Etapa / actividad:** En el recuadro sombreado que ocupa una fila completa sin divisiones se relaciona el orden y la denominación del procedimiento. En las celdas ubicadas en forma vertical al tirulo en cuestión se describe de forma completa y ordenada l actividad a realizar.

**Responsable:** en la parte del área se indica el área funcional donde se realiza el cada actividad y en la parte de funcionario se especifica la denominación del

cargo que desempeña el funcionario o prestador de servicios encargado de realizar la actividad en cuestión.

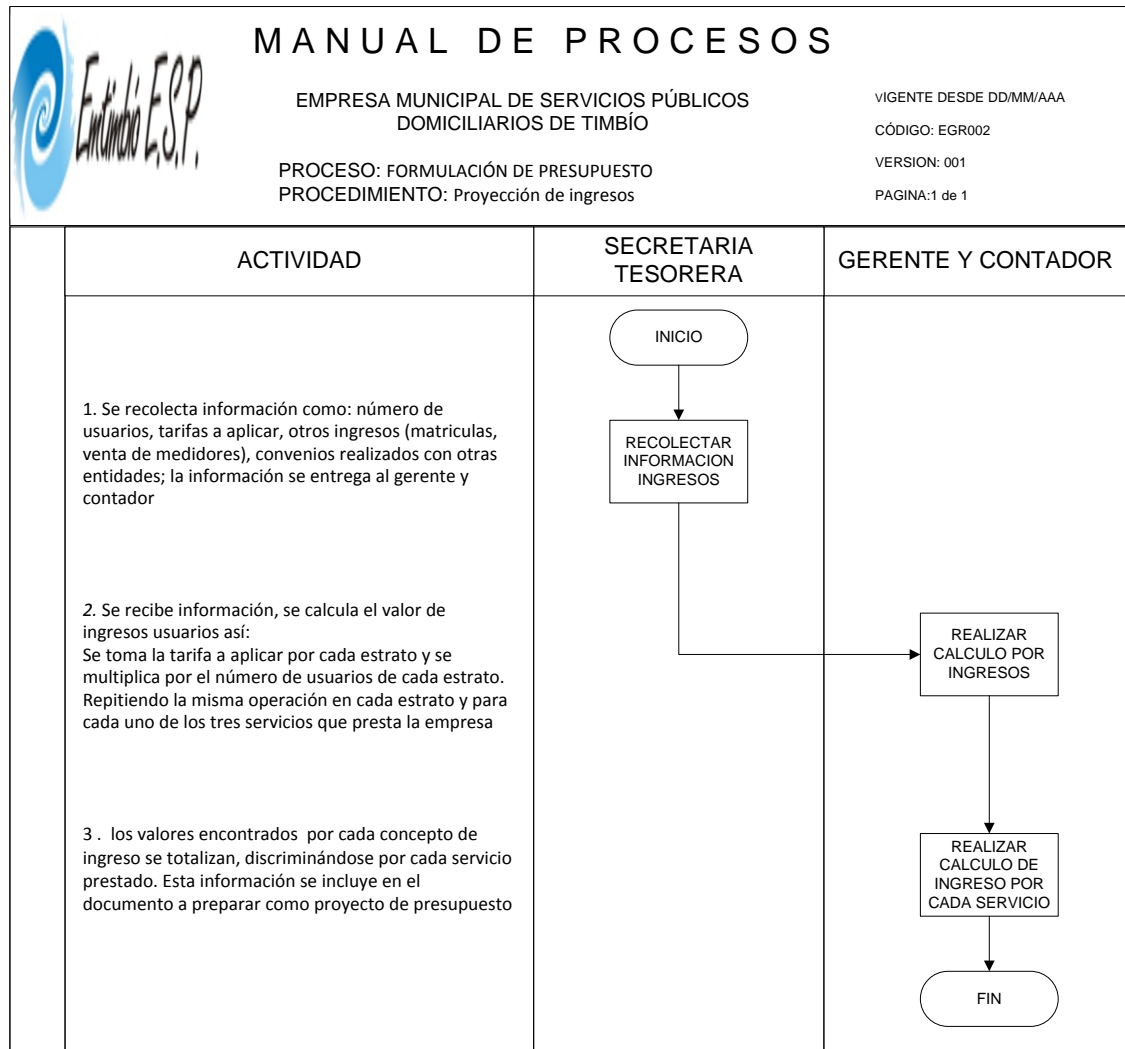
**Registro:** se relaciona el registro resultado de la actividad si hay lugar a ello de lo contrario esta casilla no se diligencia.

**Punto de control:** se identifica la actividad o persona encargada de la verificación correspondiente.

Después de levantada la información de los procesos y procedimientos se documentó la información de manera sistematizada y diligenciando los formatos anteriormente descritos. Posteriormente se procedió a elaborar la representación gráfica de los procedimiento empleando la construcción de diagramas de flujo de forma vertical y funciones cruzadas cuya elaboración se realizó de la siguiente forma:

- a. Se empleó el encabezado de forma similar a la de los formatos de caracterización y descripción de procesos.
- b. Se asignó una columna para describir brevemente la actividad en cuestión.
- c. Se determinó el número de columnas restantes con la identificación de las personas participantes en el proceso.
- d. Se presenta el desarrollo del procedimiento de forma secuencial de forma vertical, empleando la simbología señalada en le marco teórico del anteproyecto y en el manual de procesos y procedimientos anexo a este documento.

**Cuadro 3. Ejemplo de diagrama de flujo**



### **6.3 Fase 3: Análisis de procesos**

Con la información obtenida en el transcurso de las fases anteriores y en la parte inicial de la pasantía, realizando una revisión de bibliografía y la normatividad vigente se convino analizar la pertinencia de la denominación, y la clasificación de actividades propias de un procedimiento, aspecto hacia el cual se enfoco la propuesta de mejoramiento de proceso y procedimientos.

Pero cabe aclarar que la metodología empleada para el análisis del proceso se baso en la necesidad de unificar criterios entre las personas responsables de cada actividad perteneciente a los procedimientos desarrollados en la empresa y teniendo en cuenta las posibilidades de implementación de la empresa, contando con la asesoría del personal que realmente idóneo en el desarrollo de los proceso y procedimientos, en este punto se hizo necesario llegar a un acuerdo en cuanto a la definición de proceso, procedimiento y actividad, términos que hasta el momento se empleaban como sinónimos dentro de la empresa.

Al notar las actividades que se desempeñaban en la empresa no siempre tenían la misma secuencia se decidió emplear en el levantamiento de la información de los procesos la metodología 5W1H con el propósito de unificar criterios y dar la posibilidad de estandarizar procesos.



**Cuadro No. 4 Ejemplo de análisis de procesos y procedimientos**

<b>Proceso:</b> Almacén	
<b>Etapa o procedimiento:</b> Entrega de materiales, insumos y/o suministros	
<b>Actividad:</b> Solicitar entrega material, herramienta y/o suministro	
<b>Qué (What)</b>	<b>Diagnóstico</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Que se hace?</li> <li>¿es realmente necesario? ¿Por qué?</li> <li>¿Podría ser eliminado?</li> </ol>	<p>En la actualidad lo que se hace es solicitar de manera verbal la entrega de materiales insumos y/o suministros requeridos, la actividad es necesaria porque permite establecer el tipo de recurso necesitado para desarrollar alguna actividad de un proceso en desarrollo; bajo ninguna circunstancia puede ser eliminado porque es fuente primaria de información.</p>
<b>Donde (where)</b>	<b>Diagnóstico</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Donde se realiza?</li> <li>¿Por qué se realiza allí?</li> <li>¿Podría realizarse en otro sitio?</li> </ol>	<p>Esta actividad se realiza en la sede administrativa de la empresa, en el modulo del auxiliar comercial,; se realiza en este lugar por que es el lugar de trabajo del funcionario encargado de almacén; no podría realizarse en otro lugar, pues este es el mas indicado dentro de la infraestructura de la empresa para que este funcionario desempeñe las diversas labore a su cargo.</p>
<b>Quién (Who)</b>	<b>Diagnóstico</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Quién lo realiza?</li> <li>¿Por qué lo realiza esa persona?</li> <li>¿Podría ser otra persona? ¿Quién?</li> </ol>	<p>La solicitud de entrega material, herramienta y/o suministro la realiza el funcionario o prestador de servicios que necesita el material, herramienta y/o insumo para cumplir con una función determinada.</p>
<b>Cuando (When)</b>	<b>Diagnostico</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuándo se realiza?</li> <li>¿Existe una mejor ocasión para hacerlo?</li> <li>¿Se hace una secuencia adecuada?</li> </ol>	<p>Esta actividad se realiza en el momento en que el funcionario o el prestador de servicios ha identificado el material, herramienta y/o insumo necesario para cumplir la actividad a su cargo; este es el momento adecuado, pues se cuenta con información real y se evita perdida de tiempo y recursos.</p>
<b>Cómo (How)</b>	<b>Diagnostico</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se hace?</li> <li>¿Por qué se hace de esa forma?</li> <li>¿De qué otra forma podría hacerse)</li> </ol>	<p>La solicitud se hace de forma verbal; se hace así por costumbre, confianza entre compañeros de trabajo y por que siempre se ha hecho así. Lo mas indicado sería realizar la solicitud de manera escrita diligenciando un formato que contenga información detallada de quien hace la solicitud, cuando la hace ,que es lo que requiere y que fin tienen los materiales, herramientas y/o insumos solicitados, esta parte ayuda a llevar un mejor control estadístico del inventario de de almacén de la empresa</p>

Además se emplearon criterios de pertinencia, oportunidad, disponibilidad de recursos, la aplicación de una secuencia lógica y criterios propios de las personas que facilitaron la información necesaria para el desarrollo del trabajo, para establecer las necesidades de cambios, reformas o mejoras a sugerir.

#### **6.4 Fase 4 Formulación de los procedimientos**

Esta fase es el resultado de la condensación de la información obtenida en las fases de levantamiento de información y el análisis de proceso y procedimientos, información que permite sugerir cambios en los procesos y procedimientos hasta el momento identificados.

En la formulación de los procesos y procedimientos se incluyen cambios y mejoras que responden a las necesidades de lograr un mejor desempeño nivel corporativo en general, esos cambios se relacionan a continuación a manera de ejemplo:

**Cuadro 5. Propuesta de cambios y mejora**

<b>MACRO PROCESO</b>	<b>PROCESOS ACTUALES (no documentados)</b>	<b>PROCESOS SUGERIDOS</b>
Planeación	Se considera necesaria pero actualmente responde al quehacer diario de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Formulación de presupuesto</li> </ul>
Dirección	Se realizan actividades individuales y no estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y dirección</li> </ul>
Control interno	Elaboración de informes para entes externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>
Servicio de aseo	Recolección de basuras de origen residencial  Limpieza de áreas publicas  Transporte de residuos sólidos  Proceso de relleno sanitario  Disposición de residuos sólidos de origen domiciliario	Se propone reagrupar estos procesos en <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección y transporte de residuos sólidos</li> <li>• Tratamientos de residuos sólidos</li> <li>• Conexión y medición del servicio</li> </ul>
Talento humano (se sugiere incluir como macro proceso)	Nomina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de personal</li> <li>• Historia laboral</li> <li>• Liquidación de nomina</li> <li>• capacitación</li> </ul>
Gestión comercial (se sugiere incluir como macro proceso)	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripción de nuevos usuarios</li> <li>• Facturación de servicio</li> <li>• Convenio de pagos</li> <li>• Almacén</li> </ul>

El cuadro anterior reúne los cambios que se sugieren a nivel general, en el manual anexo a este documento se especifica el desarrollo del cambio

o mejora propuesto para todos y cada uno de los procesos y procedimientos, relacionados anteriormente.

### **Presentación de la información**

La presentación de la información se realiza mediante el uso de los formatos relacionados con anterioridad en la parte de levantamiento de la información. ( ver cuadros 1,2,3)

### **Estructura del manual<sup>6</sup>**

- a. Portada:** La portada o carátula contiene: (1) el nombre de la entidad; (2) Manual de procedimientos (si es de toda la entidad, si no, indicar el área o áreas a las que va orientado el manual); (3) ciudad y fecha de realización del manual.
- b. Alcance y campo de aplicación:** Definir claramente la organización para la cual el manual se aplica, identificar a quiénes está dirigido el manual especificando el área o áreas que tienen relación con el mismo.
- c. Tabla de contenido:** Debe relacionar los títulos de las secciones incluidas y la ubicación de las mismas, con claridad en cuanto a la numeración, codificación de las secciones, figuras, diagramas, tablas, etcétera.
- d. Formalización interna:** Texto del acto administrativo interno que adopta o modifica el manual (resolución, circular).
- e. Actualización:** Parte del manual que le permite al jefe de la dependencia respectiva realizar las actualizaciones a que haya lugar, previa autorización del jefe de la oficina de planeación y registro de éstas en el “Formato control de actualizaciones” (véase cuadro 1 de manual anexo). El registro se llevará de manera cronológica, incorporando al manual las hojas con los cambios generados y extrayendo aquellas que han perdido

---

<sup>6</sup> Guía para la racionalización de tramites, procesos y procedimientos del departamento administrativo de la Función Pública

vigencia; pero conservando al final del mismo el histórico de aquellos procesos y procedimientos que han sido modificados, adicionalmente no olvidar las modificaciones a los diagramas de flujo o flujogramas a que corresponda el proceso o procedimiento.

- f. Páginas introductorias:** Deben suministrar información general acerca de la organización, el nombre y sitio de localización, indicar aquellos aspectos que se consideran de interés para quienes serán los usuarios del manual. A través de este espacio la alta dirección debe motivar la consulta del manual de los servidores públicos de la entidad.
- g. Descripción de la organización:** Conviene presentar la estructura de la organización en su nivel superior, incluyendo un organigrama que indique la responsabilidad, la autoridad y la estructura de interrelación.
- h. Marco legal:** Se considerarán los aspectos de orden legal que tienen que ver directamente con el contenido del manual, como: la Constitución política, los códigos, leyes, decretos, resoluciones y demás que se consideren esenciales para su aplicación.
- i. Manejo y conservación del manual:** Dar orientaciones específicas sobre la forma en que se debe manipular el manual, conservar y emplear. Esto es, cómo deberá actualizarse, cómo se llevarán a cabo las modificaciones, las responsabilidades de las oficinas que tienen que ver con el uso del mismo, los medios de conservación.
- j. Simbología utilizada:** Presentar y describir los símbolos que se utilizan en la elaboración de los diagramas de flujo o flujogramas de los procesos y procedimientos y que forman parte del manual.
- k. Relación de procesos y procedimientos:** Describe cada uno de los procesos y procedimientos objeto del área de estudio.
- l. Glosario:** Incluirá el significado de las abreviaturas, siglas, códigos y términos especiales utilizados en los procesos y procedimientos.  
**Anexos:** Contendrá esta sección elementos adicionales que permitan una mejor comprensión del manual, a través de ejemplos específicos, formatos, fórmulas, gráficos, etcétera

## **7 SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE TIMBÍO EMTIMBIO E.S.P.**

El proceso de socialización se realizó bajo la supervisión del gerente de la empresa, asesor empresarial para efectos de la pasantía y se realizó en varias etapas.

Inicialmente se dio a conocer la propuesta de la pasantía y su contenido frente a todos los funcionarios y prestadores de servicios de la empresa, en una jornada programada para realizar conjuntamente la socialización de el objeto de la pasantía y la carta de valores que se estaba elaborando con la colaboración de una estudiante practicante de ingeniería industrial de la fundación universitaria de Popayán incluidas en dicha jornada actividades de esparcimiento para todos los participantes.

El manual de procesos y procedimientos propuesto para la empresa se dio a conocer a todos los integrantes de la empresa en una jornada programada el día 10 de febrero de 2009, donde se hizo una presentación con ayuda visual; donde se hizo alusión a:

- Definiciones: Manual, Proceso, Procedimiento, documentación.
- Se hizo alusión a quién y cómo se elaboro el manual, incluyendo también el qué se logró.
- Se definió mapa de procesos y se presento la representación grafica del mapa de proceso propuesto para la empresa.
- Se informó sobre la estructura del manual y su manejo
- Se dieron a conocer los formatos definidos para documentación y presentación de los procesos y procedimientos.
- Se hizo alusión de una manera muy general a procesos y procedimientos citando unos pocos a manera de ejemplo, pero abarcando todas las áreas funcionales de la empresa

- Se hizo especial énfasis en la invitación al trabajo en equipo, en el autocontrol y la mejora continua, además del uso del manual como herramienta de gestión.

Certificación de cumplimiento de la socialización de la propuesta de pasantía y de la propuesta de Manual de Proceso y procedimientos de la Empresa Municipal de Servicios Públicos Domiciliarios de Timbío EMTIMBIO E.S.P.

## 8 RECOMENDACIONES

- Tener presente la necesidad de revisar y ajustar el manual de funciones vigente hasta la fecha, teniendo en cuenta que en el mencionado documento hay aspectos que permiten la generalización y por tanto se dificulta el establecimiento de responsabilidades de los funcionarios y/o prestadores de servicios, esto aunado a que mayor especificación de responsabilidad se obtiene en la definición de un manual de procesos y procedimientos donde se especifican las actividades y su respectivo responsable, es decir tomar como base el manual de procesos para actualizar o modificar el manual de funciones.
- La gestión del talento humano en EMTIMBIO E.S.P. se ha relegado a ingresar al personal y liquidar la nomina en la manual de proceso propuesto se contemplan otros procesos que buscan brindar mayor oportunidad para alcanzar el mejor desempeño de los colaboradores de la empresa, los procesos propuestos contienen aspectos que permiten el desarrollo de los colaboradores de la organización.
- Además en el ámbito de la gestión de talento humano se hace necesaria la elaboración e implementación de un programa de salud ocupacional, con el fin de promover bienestar al personal que hace parte de la empresa.
- Igualmente se necesita el diseño e implementación de un programa de seguridad industrial, teniendo en cuenta que la mayoría de los funcionarios y/o prestadores de servicios de el área operativa se encuentran expuestos a un gran numero de riesgos de calificación alta, como son: la recolección y tratamiento de residuos sólidos, dosificación de cloro, mantenimiento de zona de captación y potabilización, por mencionar algunos.
- Fomentar proceso de capacitación específicos en le desarrollo de las actividades de los colaboradores de la empresa.
- Implementar actividades de motivación del personal hacia el logro y desarrollo personal, buscando de la misma forma afianzar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.



- Establecer mecanismos de control y seguimiento permanentes al desarrollo de proyectos adelantados por la empresa.
- Revisar la denominación de algunos cargos, que permitan el desempeño de actividades diversas que en la actualidad no están contempladas como función o responsabilidad de esos cargos pero que en la práctica son realizadas por funcionarios y/o prestadores de servicios que ocupan los mismos, buscando evitar inconvenientes de tipo laboral y legal posiblemente; apoyados en la disposición de colaboración que tienen la mayoría de los colaboradores actuales de la empresa.
- En la parte de inversiones a realizar es necesario establecer un mecanismo o procedimiento que permita priorizar necesidades, para no desgastarse en inversiones que podrían esperar, para esto es necesario realizar un diagnóstico, que debe ser revisado y ajustado periódicamente.

## 9. CONCLUSIONES

El avance en la ciencias y al tecnología lastimosamente no se aplica de manera general en todas las partes del mundo, a pesar de la evolución constante del medio y las sociedades existen lugares y organizaciones que se niegan a adoptar el cambio propuesta por diversos autores estudiosos de temas específico.

En la actualidad son muchas las organizaciones que han optado por conservar una estructura funcional pues agrupa formalmente a las personas que poseen habilidades similares y que ejecutan tareas parecidas, sus miembros comparten destrezas técnicas, intereses y responsabilidades. Y es considerada porque responde a que toda organización requiere que sus funciones estén especificadas y determinadas con base en los objetivos que se busca alcanzar, así cada área tendrá definidos su propio fin que será común en toda el área y que pasará a entregar resultados a toda la organización, logros que serán alcanzados gracias a que se promueve la coordinación de la autoridad y las relaciones horizontales y verticales en la estructura de la organización, actividades que deben ser realizadas por un administrador de área o sección al que se le debe proporcionar cierto grado de autoridad.

En el momento de definir un termino específico podemos citar variedad de autores, lo ideal es generar una idea entendible para el propósito que se emplee dicho termino, en el caso particular del presente documento por ejemplo la palabra proceso es un conjunto de etapas organizadas de manera secuencial que permiten tomar un recurso, someterlo a una transformación y obtener un resultado esperado.

Un manual de procesos es una guía que permite orientar el que hacer de una entidad, puesto que contiene una colección sistemática de los procesos que muestra al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

La administración bajo el enfoque de procesos permite a la organización cumplir con sus objetivos, pues estos se materializan según los distintos procesos que se adelantan en su interior, promoviendo el análisis permanente de los procesos y procedimientos de una organización se tendrá como resultado una mejor visión del quehacer empresarial permitiendo así el desempeño óptimo de todos y cada uno de los recursos y componentes de la empresa.

Es necesario considerar que existen procesos altamente complejos que involucran un sinnúmero de interrelaciones entre individuos, materiales, equipos, tecnología y dinero, así como otros más sencillos que sólo requieren un mínimo de elementos para relacionarse.

## 10. BIBLIOGRAFIA

MARIÑO, Navarrete Hernando. Gerencia de procesos – Bogotá 2001.

LINARES, Vélez Guillermo y PERDOMO Medina Manuel. Como hacer procedimientos.

RAMIREZ, Cavassa Cesar. Administración de la calidad para el cambio. Limusa Noriega editores. México D.F 2005.

DEPARTAMENTO administrativo de la función publica. Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos. 2002

RODAS Carpizo Alejandro y ARROYO Juárez M<sup>a</sup> Felicitas. Administración Básica. Limusa Noriega Editores. México D.F. cuarta edición 2007

RAMIREZ Cardona Carlos. Fundamentos de Administración. Ecoediciones. Santa Fe de Bogotá 1999

OGALLA, Segura Francisco. Sistema de gestión: una guía practica. Ed. Díaz de Santos. España 2007

GALEANO, Luis Jairo y ANZOLA ROJAS, Javier. Administración de personal. UNAD. Bogotá 2003

AD CEBCSO, David. Administración de recursos humanos. Ed Limusa. México D.F. 2006

LEY 142 DE 1994: Régimen de los servicios públicos domiciliarios

LEY 489 DE 1998: Normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

LEY 87 DE 1993 Normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado

DECRETO 1599 de 2005 Adopción el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano” MECI 1000:2005,

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)

[http://www.wikilearning.com/monografia/consideraciones\\_teoricas\\_y\\_experiencias\\_en\\_el\\_analisis\\_y\\_mejoras\\_de\\_los\\_procesos- José Manuel Rodríguez](http://www.wikilearning.com/monografia/consideraciones_teoricas_y_experiencias_en_el_analisis_y_mejoras_de_los_procesos- José Manuel Rodríguez)

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**PROGRAMA DE INDUCCION EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS  
PUBLICOS DOMICILIARIOS DE TIMBIO**



## **PROPUESTA DE PROGRAMA DE INDUCCION EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE TIMBIO**

### **OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa buscando el desarrollo de sentido de permanencia en la propia empresa

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer las relaciones que mantendrán al nuevo empleado con la empresa
- Dar a conocer al personal la filosofía y políticas de la empresa
- Incrementar la integración grupal
- Mejorar los procesos de comunicación
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales
- Crear una actitud favorable hacia la empresa
- Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa



## CONTENIDO DEL PROGRAMA

1. Bienvenida – saludo
  
2. La Empresa:
  - a. Lineamientos estratégicos
  - b. Estructura organizacional
  - c. Objeto social – énfasis
  
3. Aspectos principales del cargo :
  - a. Procesos en los que tiene responsabilidades, apoyo manual de procesos.
  - b. Funciones específicas, apoyo en manual de funciones.
  - c. Reglamento interno de trabajo
  - d. Salario. Forma, lugar y día de pago
  - e. Permisos y faltas
  
4. Distribución de planta

Sede administrativa inicialmente, apoyo con fotos en cuanto a zona de captación, planta de tratamiento, relleno sanitario.
  
5. Presentación de compañeros de trabajo

**ANEXO 2**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**