

**DISEÑO, ELABORACIÓN Y LEVANTAMIENTO DOCUMENTAL DE LOS
PROCESOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN - EMTel S.A. E.S.P**

DORIS STELLA MUÑOZ CRUZ

**TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA PARA OPTAR
EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

**DISEÑO, ELABORACIÓN Y LEVANTAMIENTO DOCUMENTAL DE LOS
PROCESOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN - EMTel S.A. E.S.P**

DORIS STELLA MUÑOZ CRUZ

**ASESOR ACADEMICO:
Mg. HECTOR ALEJANDRO SÁNCHEZ**

**ASESOR EMPRESARIAL:
Ing. MARIA DEL MAR MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

DEDICATORIA

A mis padres por ser las personas más importantes en mi vida
A mi hermana Lucía por darme el ejemplo de superación, dedicación y constancia
A cada uno de los miembros de mi familia, por creer en mí
A Lina, Olga, Diana, por su apoyo incondicional, por compartir tantas alegrías y
tristezas, por ser mis amigos de verdad, porque sé que siempre estarán conmigo
A mis compañeros y profesores por brindarme su compañía y conocimiento



AGRADECIMIENTOS

Durante el paso por la academia, fueron muchas las personas y estamentos institucionales que me brindaron la oportunidad de adquirir el conocimiento y la experiencia necesaria para poder enfrentar la vida profesional. Es a ellas a quien quiero agradecer por su confianza, colaboración y apoyo desinteresado.

A la Universidad del Cauca, símbolo de calidad y respaldo profesional.

A la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas porque en sus instalaciones perdurarán las vivencias y logros de más de cinco años de permanecía.

Al programa de Administración de Empresas, por contar con el talento humano calificado para el desarrollo de su razón de ser.

Al Centro de Estudios y Servicios - CES - por permitirme aplicar los conocimientos adquiridos mediante la coordinación de proyectos.

A los profesores, administrativos y compañeros por compartir y brindar conocimiento, experiencia, compañía y amistad.

A la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán - EMTEL S.A. E.S.P., por abrir sus puertas y concederme la oportunidad de incursionar en el ámbito laboral y profesional. A su personal y al equipo de trabajo, muchas gracias por su colaboración y compromiso pues sin su apoyo este trabajo no habría sido posible.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. JUSTIFICACION.....	15
1.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	16
1.3.1.Objetivo General.....	16
1.3.2.Objetivos Especificos	16
2. CONTEXTUALIZACION TEORICA	17
2.1. MARCO TEORICO	17
2.1.1.Procesos	18
2.1.2.Procedimientos.....	22
2.1.3.Diagrama De Flujo.....	24
2.1.4.Enfoque Basado en Procesos	25
2.1.5.Ciclo P.H.V.A.....	26
2.2. MARCO LEGAL	28
2.3. MARCO REFERENCIAL.....	29
2.3.1.Reseña Histórica De EMTEL S.A. E.S.P	29
2.3.2.Nombre y Logo.....	31
2.3.3.Filosofía.....	31
2.3.4.Estructura Organizacional Actual.....	33

2.3.5. Mapa de Procesos	34
3. CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA	38
3.1. LIMITACIONES PARA EL ESTUDIO	38
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	40
4.1. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	40
4.2. CONFORMACION DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	44
4.3. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	45
4.3.1. Datos Primarios.....	45
4.3.2. Datos Secundarios	45
4.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	46
4.5. CARACTERIZACION Y DOCUMENTACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	50
4.6. PRESENTACION DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FIANCIERA	53
5. CONCLUSIONES.....	55
6. RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFIA.....	57
ANEXOS.....	59

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Ejemplos Identificación de Procesos	19
Tabla 2. Símbolos Diagramas de Flujo	26
Tabla 3. Caracterización Macroproceso Gestión Administrativa y Financiera.....	49



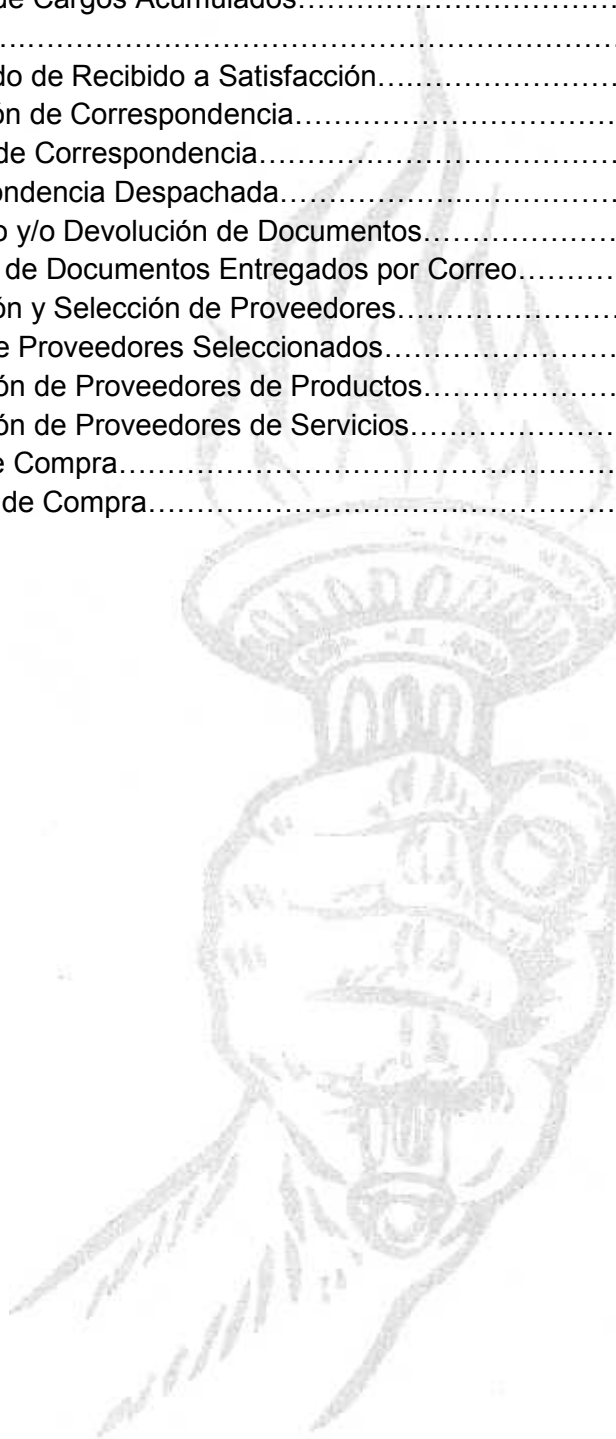
LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Contenido de un Proceso.....	18
Figura 2. Clasificación de los Procesos.....	20
Figura 3. Ejemplo: Mapa de Procesos.....	21
Figura 4. Interacción de los Procesos.....	26
Figura 5. El Ciclo P.H.V.A.	27
Figura 6. Logo: Empresa de Telecomunicaciones de Popayán -EMTEL S.A E.S.P.	31
Figura 7. Organigrama: Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P.....	33
Figura 8. Mapa de Procesos: Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P.	35
Figura 9. Mapa de Procesos para la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán. EMTEL S.A. E.S.P.....	42
Figura 10. Mapa de Procesos del Macroproceso Gestión Financiera y Administrativa.....	44
Figura 11. Formato para la Caracterización de Procesos.....	50
Figura 12. Formato Manual de Procedimientos.....	52

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1. CARACTERIZACIONES DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE EMTEL S.A. E.S.P	60
6-CAR-001: Macroproceso Gestión Administrativa y Financiera.....	61
6-CAR-002: Proceso Gestión Financiera	65
6-CAR-003: Proceso de Contabilidad	67
6-CAR-004: Proceso de Tesorería	69
6-CAR-005: Subproceso de Facturación y Cartera.....	72
6-CAR-006: Subproceso de Pagaduría.....	74
6-CAR-007: Proceso de Gestión Administrativa.....	75
6-CAR-008: Subproceso de Logística.....	78
6-CAR-010: Subproceso de Jurídica.....	80
ANEXO 2. MANUALES PROCEDIMIENTOS:	82
6-PR-001: Formulación del Presupuesto	83
6-PR-002: Procesos Contables.....	86
6-PR-003: Facturación.....	90
6-PR-004: Recuperación de Cartera.....	99
6-PR-005: Recaudos.....	101
6-PR-006: Tramite de Cuentas.....	106
6-PR-007: Pago de Obligaciones Financieras.....	111
6-PR-008: Manejo de Archivo General.....	113
6-PR-009: Manejo de Archivo Misional.....	128
6-PR-010: Selección y Evaluación de Proveedores.....	133
6-PR-011: Compras.....	144
6-PR-015: Contratación.....	148
ANEXO 3: INSTRUCTIVOS	153
6-IT-001: Acuerdo de Pago.....	154
6-IT-002: Visita Domiciliaria.....	158
6-IT-003: Recaudo y Registro de Pago.....	161
6-IT-004: Cruce de Cuentas.....	163
6-IT-005: Subir Archivos de Pagos.....	164
ANEXO 4: FORMATOS	165
6-FT-001:Lista de Chequeo de Facturación.....	166
6-FT-002: Facturación Servicios Tryple Play y Doble Play.....	168
6-FT-003: Planilla Única de Reporte de Telefonía Celular.....	169

6-FT-004: Análisis de Cargos Acumulados.....	170
6-FT-005: LISCAR.....	171
6-FT-006: Certificado de Recibido a Satisfacción.....	185
6-FT-007: Recepción de Correspondencia.....	186
6-FT-008: Entrega de Correspondencia.....	187
6-FT-009: Correspondencia Despachada.....	188
6-FT-010: Préstamo y/o Devolución de Documentos.....	189
6-FT-011: Relación de Documentos Entregados por Correo.....	190
6-FT-012: Inscripción y Selección de Proveedores.....	191
6-FT-013: Listado de Proveedores Seleccionados.....	193
6-FT-014: Evaluación de Proveedores de Productos.....	194
6-FT-015: Evaluación de Proveedores de Servicios.....	196
6-FT-016: Orden de Compra.....	198
6-FT-017: Solicitud de Compra.....	199



RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es el de recopilar la documentación resultante del Diseño de los procesos y procedimientos del macroproceso de Gestión Financiera y Administrativa de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTel S.A. E.S.P. Desarrollado en el marco del convenio de cooperación suscrito entre La Universidad del Cauca y EMTel.

El compromiso adquirido para la elaboración de este estudio, parte de la necesidad de la empresa por ofrecer servicios competitivos que le garanticen la sostenibilidad y permanencia en el mercado. Razón por la cual, toma la decisión estratégica de adoptar un sistema de gestión de calidad enfocado en la gestión por procesos. Implementación que genera cambio estratégico y estructural de la organización, que puede ser fácilmente identificado en su nuevo mapa de procesos. En donde el área financiera y administrativa pasa a ser catalogada como un macroproceso de apoyo caracterizado por estar relacionado con cada uno de los procesos de la empresa, mediante el soporte económico y administrativo que requiere para su funcionamiento.

En el transcurso de este informe, se exponen referentes institucionales de tipo conceptual y filosófico sobre los cuales la Empresa actualmente define su razón de ser. Permitiendo realizar un análisis del entorno en el que se desenvuelve. Dando lugar a la elaboración de propuestas y recomendaciones realizadas por el pasante, que permitan esquematizar el macroproceso de Gestión administrativa y financiera. Donde la participación activa de los integrantes de la organización relacionados al proceso es de vital importancia para el desarrollo del mismo.

Las entrevistas, la observación directa y la documentación existente en la empresa de sus procesos y procedimientos, fueron la base metodológica utilizada para la recolección de información que permitió el desarrollo del presente diagnóstico.

Este documento describe secuencialmente la identificación de los procesos y su respectiva caracterización, destacándose el levantamiento documental de procesos, procedimientos, instructivos y formatos. Tomando como insumo fundamental el mapa de procesos propuesto por la Universidad del Cauca y la empresa.

Se presentan conclusiones sobre el trabajo realizado y se sugieren recomendaciones encaminadas al mejoramiento continuo de la organización.

Finalmente, se anexan las caracterizaciones de los procesos resultantes, manuales de procedimientos con sus respectivos instructivos y formatos.

INTRODUCCIÓN

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTel S.A. E.S.P. por ser una organización dedicada a la prestación de servicios de tecnología y comunicación, se ha visto enfrentada a cambios crecientes y veloces impulsados por la competencia global. Competencia generada precisamente por el sector en el que se desenvuelve, que se caracteriza por buscar nuevos sistemas y procesos que le permitan adaptarse más fácilmente a su entorno y reaccionar a las exigencias del mercado con productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Esta globalización organizacional ha traído consigo un sinnúmero de oportunidades e inconvenientes que requieren reacción inmediata y obligan a la empresa a tomar decisiones de índole estratégico, que le permitan pasar de una administración tradicional jerarquizada a una donde la participación, colaboración y dinamismo de todos los empleados de la organización se vea reflejada en la obtención de resultados, creación de valor para el cliente, cumplimiento de los objetivos y con ello su permanencia, rentabilidad financiera y crecimiento económico.

Es por esto que, EMTel S.A. E.S.P., busca en la gestión enfocada en procesos, en la gestión de calidad¹ y en la mejora continua² satisfacer los requerimientos del cliente y de la empresa mediante la entrega de servicios certificados en alta calidad, excelente atención y optimización de los recursos tecnológicos, físicos y económicos con los que cuenta.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que uno de los factores relevantes en la sostenibilidad de las organizaciones es contar con los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades. El presente trabajo tiene como fin realizar el diseño, elaboración y levantamiento documental del proceso de Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán. El cual consta de cuatro capítulos que están distribuidos de la siguiente forma:

El primer capítulo consta de la contextualización del trabajo. En él se describe la problemática de la empresa y la necesidad de caracterizar sus procesos. Entre los que se cuenta la Gestión Administrativa y Financiera. Además este apartado relaciona los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente estudio y la justificación para su realización.

¹ Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la Calidad. Guía Manual de Procesos: ISO 9000:2000.

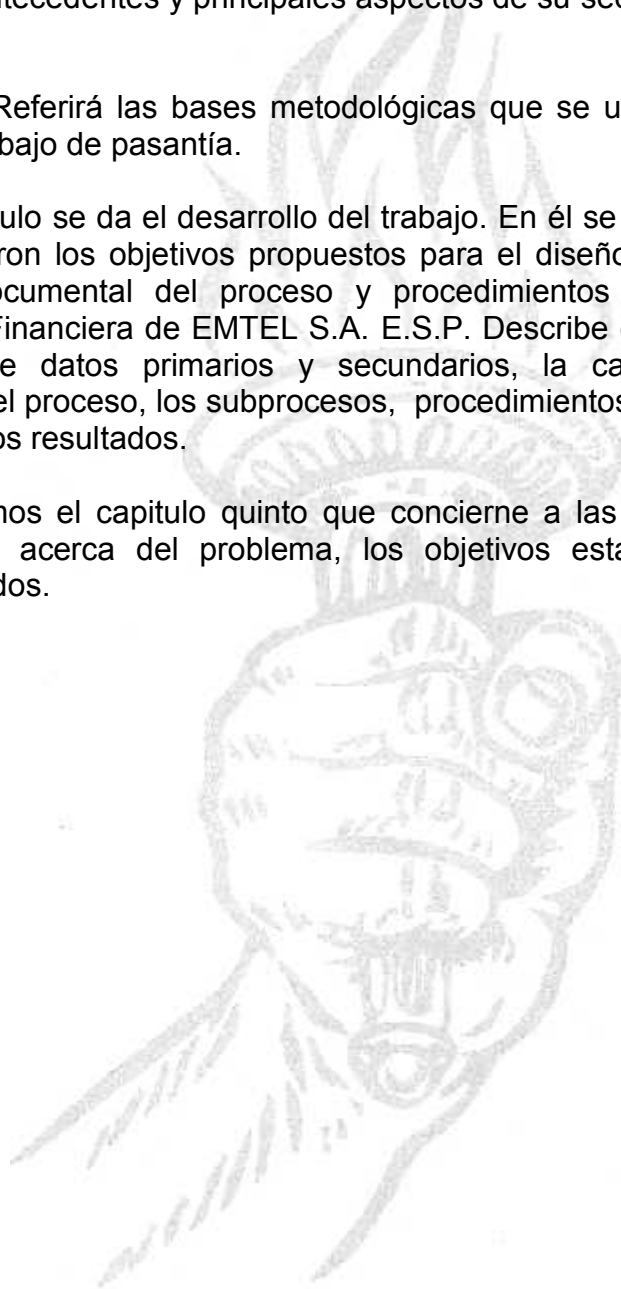
² La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. (Deming, E. 1996)

En el capítulo segundo se detalla la fundamentación teórica. Esta contiene un marco teórico, uno legal y un referencial. En el primero, se muestran las herramientas a utilizar en el desarrollo del trabajo. En el segundo, la normatividad que rige la organización y el tercero las generalidades de la empresa como antecedentes y principales aspectos de su sector de actividad económica.

El capítulo tres. Referirá las bases metodológicas que se utilizarán para la realización del trabajo de pasantía.

En el cuarto capítulo se da el desarrollo del trabajo. En él se detalla la forma como se alcanzaron los objetivos propuestos para el diseño, elaboración y levantamiento documental del proceso y procedimientos de la Gestión Administrativa y Financiera de EMTEL S.A. E.S.P. Describe como se realizó la recolección de datos primarios y secundarios, la caracterización y documentación del proceso, los subprocesos, procedimientos y finalmente la socialización de los resultados.

Por último, tenemos el capítulo quinto que concierne a las conclusiones y recomendaciones acerca del problema, los objetivos establecidos y los resultados obtenidos.



1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Diseño Organizacional³ enfocado en procesos pretende crear estructuras organizacionales flexibles que sean capaces de adaptarse fácilmente a los cambios que presenta el entorno. Con perfiles de cargos basados en competencias que vayan de la mano con la estrategia, los objetivos, metas y la filosofía organizacional. Buscando un funcionamiento sistémico del trabajo, donde la calidad y la productividad sean los mayores resultados para el beneficio de la empresa y el cliente. La gestión por procesos puede ser recibida fácilmente, pero su implementación suele ser asimilada con dificultad por que comprende cambios paradigmáticos que muchos no están dispuestos a aceptar. Es por esto que en el momento de la implementación de la estrategia o la gestión de sus operaciones, la empresa debe tener un sistema de gestión que sea capaz de alinear e integrar todos los procesos de la organización.

Por lo anterior, La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P. consciente de que la permanencia en el ámbito competitivo depende de su reformulación estratégica, se encuentra desarrollando una serie de actividades de implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Proceso con el que pretende obtener la certificación de calidad y con ella la competitividad en el mercado. Razón por la cual ha buscado apoyo en la academia, para la elaboración del estudio de rediseño de la estructura organizacional de la empresa, enfocado en la gestión de procesos.

De esta forma, el presente anteproyecto se realiza con el fin de generar el diseño del proceso de Gestión Administrativa y Financiera y el levantamiento documental de los procedimientos resultantes, en el marco del convenio de Cooperación firmado entre EMTEL S.A. E.S.P y la Universidad del Cauca.

Formulación del Problema

Partiendo de que una organización no podría desarrollar sus actividades si no cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento, se hace necesario diseñar, elaborar y realizar el levantamiento documental de los

³ Diseño Organizacional es "el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad (Jurado, J. G. Las Bases del Diseño de la Estructura Organizacional. Comunidad Pensamiento Imaginativo)

procesos financieros, administrativos de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Se hace necesario que una organización conozca el papel que desempeñan las dinámicas sociales, económicas, culturales y ambientales en las que se encuentra inmersa para que su adaptación no se vea influenciada por factores ajenos a ellas sino a sus propias elecciones.

La decisión de rediseño de la estructura Organizacional de la Empresa de Telecomunicaciones de EMTEL S.A. E.S.P. enfocada en procesos ejercerá una fuerte influencia en el comportamiento de cada uno de los individuos, grupos y entidades con los que se relaciona la organización. Pues esta conllevará a cambios paradigmáticos que buscan destacar aspectos que sean inherentes al direccionamiento y desarrollo de los procesos, habilidades, competencias y desempeño organizacional de cada individuo. Donde el trabajo sistémico y el desarrollo de pensamiento estratégico y objetivos organizacionales de alto impacto permitan ofrecer servicios con valor agregado.

Los procesos administrativos y financieros de la empresa serán base fundamental para el funcionamiento de cada uno de los proyectos y actividades que se desarrollen. Administrando y suministrando de manera oportuna, adecuada y confiable los recursos con los que cuenta la empresa y gestionando aquellos que se requieran.

De lo anterior, se puede decir que el rediseño organizacional y específicamente el diseño del proceso de gestión administrativa y financiera de EMTEL llevarán a asignar responsabilidades que permitan que las personas actúen de forma eficiente y con eficacia. Además de la estructuración de un proceso de apoyo que interactúe con todos los procesos de la organización.

Por lo anterior, la realización de la pasantía en la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P, es una oportunidad que le permite al estudiante aplicar y fortalecer los conocimientos adquiridos dentro de la academia durante el transcurso de la carrera y adquirir experiencia en el campo profesional.

1.3.OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1. Objetivo General.

Realizar el diseño, elaboración y levantamiento documental de los procesos y procedimientos financieros y administrativos de la Empresa de Telecomunicaciones Popayán - EMTEL S.A. E.S.P.

1.3.2. Objetivos Específicos.

Determinar los procesos y procedimientos que se requieren para el desarrollo del proceso financiero y administrativo de EMTEL S.A. E.S.P., teniendo en cuenta los componentes que se necesitan para el desarrollo de los mismos.

Revisar y evaluar la información existente en EMTEL S.A. E.S.P. de los procesos financieros y administrativos.

Adquirir la información que permita identificar las actividades que se deben realizar en el proceso y la relación que se presente entre ellas y los demás procesos de la empresa.

Desarrollar la caracterización del proceso financiero y administrativo de EMTEL S.A. E.S.P.

Realizar la documentación de los procesos y procedimientos financieros y administrativos de EMTEL S.A. E.S.P.

Presentar la información obtenida formalizando el proceso de Gestión Administrativa y Financiera de EMTEL S.A. E.S.P.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones están compuestas por una serie de procesos complejos y simples, con los que se pretende alcanzar los objetivos planteados. La forma como se desarrollen las actividades dentro de cada proceso definirá la eficiencia con que se logran estos objetivos y el potencial con el que cuenta la organización.

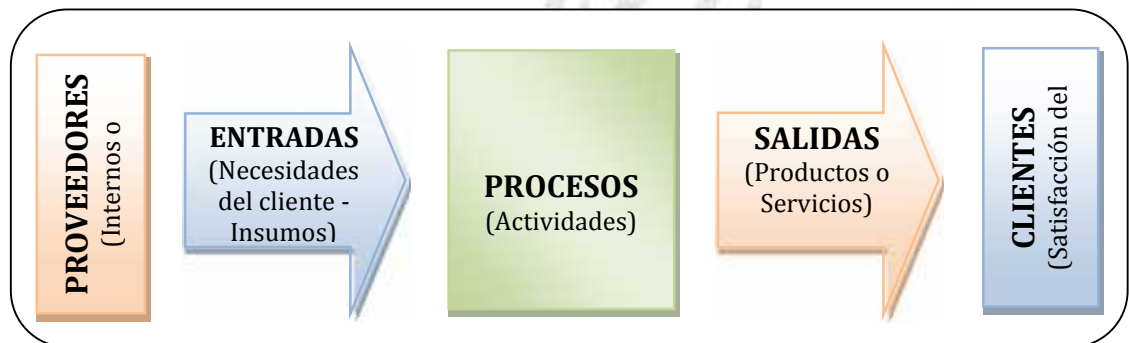
Las empresas que posean estructuras organizacionales rígidas, corren el riesgo de que sus actividades sean desarrolladas de una forma lenta y segmentada con una comunicación ineficiente y sin fluidez. Logrando que los objetivos de cada proceso no se alineen con los objetivos organizacionales. Por lo anterior, surge la gestión basada en procesos como estrategia que pretende proporcionarle a las empresas herramientas que le permitan adaptarse más fácilmente al cambio, mayor flexibilidad y generación de valor agregado.

La gestión por procesos permite que las organizaciones puedan identificar la interrelación que existe entre cada uno de sus procesos y las actividades por las cuales están conformados. Estas bien gestionadas transforman sus elementos de entrada en resultados, los que habitualmente son insumo de otro proceso. Mejora la comunicación y distribuye la responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos, disminuye tiempos y riesgos, logra aumentar la interacción entre las áreas de la empresa y el cliente, genera control y permite la mejora continua en cada proceso. Entregando finalmente productos y servicios de mayor calidad.

La utilización de un sistema enfocado en procesos genera retos para las organizaciones, pues se pasa de una gestión basada en funciones, donde los cargos suelen ser sencillos, con unos procesos generalmente complejos y actividades simples dando como resultado un desempeño ineficiente o bajo, con empleados controlados y directivos controladores; a una gestión basada en procesos, donde los roles son mejor elaborados requiriendo de procesos más sencillos y actividades más complejas, con empleados facultados, generando resultados altos y líderes como directivos.

2.1.1. Procesos⁴. Los procesos se definen como una serie de fases o etapas secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

Figura 1. Contenido de un Proceso



Los procesos se caracterizan porque proveen productos (salidas), Existen para satisfacer a un cliente (interno o externo), Son administrados por personas, Tienen un responsable, Puede ser medido, Puede ser mejorado, Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización, son de carácter constante.

Identificación de los procesos⁵. El primer paso que se debe realizar para adoptar un sistema enfocado en procesos es el de identificar cuáles determinarán a la organización, pues estos se convertirán en medio para el cumplimiento de la estrategia organizacional. Deben estar dirigidos a la satisfacción de las necesidades del cliente y de cada uno de sus grupos de interés.

Los factores que influyen en la identificación y selección de procesos de una empresa son:

- Satisfacción del cliente
- Efectos en la calidad del producto o servicio
- Direccionamiento estratégico
- Cumplimiento de requisitos legales del cliente y la organización
- Utilización de recursos
- Imagen corporativa

⁴ EQUIPO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos. Junio de 2002, p. 14.

⁵ RAMÍREZ, Paruma Henry. Seminario Balanced ScoreCard. Apuntes de clase.

Para realizar una adecuada identificación de procesos, se deben tener en cuenta:

- Que el nombre de un proceso sea representativo con lo que conceptualmente desea significar.
- Que todas las actividades que se ejecuten en la empresa se encuentren incluidas en alguno de los procesos, de lo contrario se deben eliminar.
- La cantidad de procesos de una empresa, dependerá de la complejidad de esta.

Tabla 1. Ejemplos: Identificación de Procesos

ACTIVIDADES	NOMBRE REPRESENTATIVO
Planificación, direccionamiento estratégico, objetivos, elaboración del plan estratégico, definición de indicadores de gestión, estructuración de mapa de estratégico y de procesos.	Gestión Estratégica
Planificación de necesidades, selección de personal, inducción, evaluación de desempeño y competencias.	Gestión Humana
Planeación financiera, contabilidad, pagaduría, facturación, cartera, tramite de cuentas.	Gestión Financiera
Mantenimiento de infraestructura, almacén, inventario, jurídica, archivo.	Gestión Administrativa

Fuente: EQUIPO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos. Junio de 2002.

Tipos de Procesos⁶

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

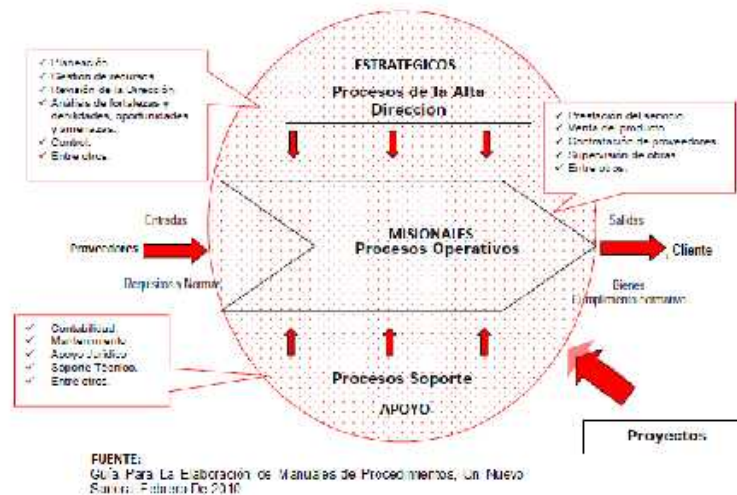
Procesos Misionales: incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

Procesos de Apoyo: incluyen todos aquellos procesos cuyo resultado es la provisión de los recursos necesarios para la ejecución de los procesos gerenciales, misionales, de evaluación, incluso los de apoyo.

⁶ EQUIPO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Guía Nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites. Alcaldía Mayor de Bogotá, Subdirección Imprenta Distrital - DDDI. p. 32.

Procesos de Evaluación: incluyen aquellos utilizados para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, de seguimiento y de auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

Figura 2. Clasificación de los procesos



Caracterización de los Procesos. La caracterización o descripción de procesos es una forma de identificación y planificación de los factores que intervienen directamente en la ejecución de las actividades que lo componen y que deben ser controlados.

La descripción del proceso permite a cada uno de los individuos que participan en él, adquirir una visión global e integral de este, facilitando de esta manera su gerencia y fortaleciendo la comunicación, el trabajo en equipo y proporcionando un aumento en la calidad de los productos o servicio.

La elaboración de una caracterización debe identificar un nombre para el proceso, un objetivo, un alcance, los subprocesos y procedimientos, proveedores, recursos, responsables, indicador de medición del proceso, productos y/o servicios, clientes.

Desagregación de los procesos. Generalmente, los procesos se desagregan en tres niveles, lo que permite guardar congruencia entre el marco de actuación y la manera de concentración en acciones específicas.

Para lo anterior se consideran los siguientes conceptos:

- **Macroprocesos:** Procesos definidos con base en el cumplimiento de las facultades y planes empresariales. Estos deben otorgar un panorama general del quehacer del organizacional.
- **Subprocesos:** Partes desagregadas de un proceso, originadas por la naturaleza misma de sus actividades, estos se conforman por “grupos” de actividades que persiguen un fin semejante y cuya división se hace necesaria para llevar un control efectivo de las mismas.
- **Procedimientos:** Conjunto de actividades específicas ordenadas secuencial y cronológicamente para realizar una función, dando cumplimiento a un objetivo específico y que se integra documentalmente.

Los Macroprocesos, subprocesos y procedimientos son procesos, pero toman diferentes nombres según su nivel de desagregación.

Mapa de Procesos⁷. Es una herramienta con la cual se representa el conjunto de procesos que conforman una organización y la relación existente entre ellos.

Figura 3. Ejemplo: Mapa de Procesos



Fuente: <http://www.google.com.co/imagenes+mapasdeprocesos>.

⁷ ZUÑIGA, Cabrera, Yudi Patricia. et al. Pasantía para optar por el título de administrador de empresas: Manual de Procesos y Procedimientos para el Área Gerencial Administrativa y Asistencial de la Empresa Social del Estado ESE Surorienté. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán- Colombia. 2010. p. 15-19.G.

Para elaborar un mapa de procesos, es necesario considerar:

- La conformación de un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas.
- Identificar los procesos actuales de la organización.
- Identificar los procesos requeridos para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad.
- Se realiza una comparación entre los procesos actuales y los requeridos con el fin de identificar aquellos procesos no existen y que deben diseñarse, documentarse, socializarse e implementarse dentro de la organización.
- Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertinentes al mapa de procesos.
- Documentar la interrelación de los procesos en el mapa de procesos.

2.1.2. Procedimientos⁸. Los procedimientos permiten precisar la forma de hacer algo; incluyen el qué, el cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea e involucran los elementos técnicos para emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene, entre otros.

Una correcta identificación de procedimientos, elimina las duplicidades, los cuellos de botella, disminuye los costos, y mejora la gestión.

Aspectos que identifican los procedimientos:

- Son el desarrollo de una fase o etapa de un proceso.
- No pueden iniciarse sin previos requisitos.
- Generan productos intermedios que se constituyen en requisitos o insumos de otros procedimientos.

Los procedimientos que formen parte de un Proceso serán⁹:

- Aquellos que tienen impacto en la calidad del servicio.
- Los que por su complejidad deban documentarse.
- Los que pueden provocar insatisfacción del cliente.
- Los que por Ley o Reglamento deban existir.

⁸ EQUIPO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Op. cit., p 15.

⁹ PADRÉS, Elías Guillermo, TAPIA, Astiazarán Carlos. Guía para la elaboración de manuales de procedimientos un nuevo sonora. Febrero de 2010. p. 38.

- Los que impliquen un riesgo económico.
- Los que impacten en la eficiencia y eficacia.
- Los relacionados con la competencia del personal.

Manual de Procedimientos. Es un documento que registra el conjunto de procesos de una organización, donde se detallan las actividades y tareas que se realizan para la elaboración de un producto y/o servicio, a la vez que se identifican las interrelaciones que pueden existir con departamento o toda una institución.

Características del Manual.

- Satisfacen las necesidades reales de la institución.
- Cuentan con herramientas apropiados de uso, manejo y conservación.
- Facilitan los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Su redacción breve, simplificada y comprensible, facilitar su uso tanto para el cliente interno como para el externo.
- Son flexible, por lo que abarcan diversas situaciones.
- Estar sujetos a revisión para que, una vez implementados, se verifiquen constantemente y se puedan detectar fallas, oportunidades, o se adapten a los nuevos requisitos, lo cual permitirá su mejora continua.

Conformación del Manual. La estructura de un Manual de Procesos y Procedimientos debe contener los siguientes elementos: Portada, Misión de la Empresa, Índice o Contenido, Introducción, Objetivos, Marco Legal, Destinatarios, Manejo y Conservación, Simbología Utilizada y Procedimientos.

La representación de un Procedimiento debe contener: el Nombre y/o logotipo de la Entidad, Título del procedimiento, Nombre del proceso, Código, versión, fecha y página, Objetivo, Alcance, Conceptos, Documentos de referencia, Políticas, Descripción de las actividades, Registros, Responsable, Tiempo, Anexos (si se requieren), Elaborado por, Revisado por, Aprobado por.

Ventajas

- Ayudar al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Evitar discusiones innecesarias y equivocadas.

- Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- Son un elemento de importante revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa.
- Aumenta la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- Facilita el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- Ayuda a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas.

2.1.3. Diagrama de flujo. Un diagrama de flujo se define como un método o herramienta que permite describir gráficamente un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples. Representando las actividades que integran el proceso y su respectiva secuencia, al tiempo que ayuda a entender el funcionamiento interno y las interrelaciones existentes entre los todos los procesos de una organización


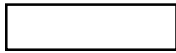
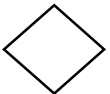

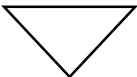


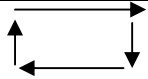
La diagramación requiere observar las siguientes recomendaciones¹⁰:

- Un diagrama de flujo siempre inicia y termina con el símbolo terminal.
- Las líneas entre los símbolos, indican el sentido del flujo.
- Las actividades deberán diagramarse de tal forma que se logre una adecuada distribución y simetría de los símbolos utilizados.
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño.
- Cuando se utilice el símbolo de documento, éste debe contener el nombre de los registros.
- La unión entre símbolos se representará con líneas rectas, horizontales y verticales o la combinación de ambas, evitando su cruce, con excepción de los conectores, que podrán entrar en cualquier parte del procedimiento.
- A cada conector de salida de página le corresponde un conector de entrada a página, marcado con la misma letra, o número.

¹⁰ PADRÉS, Elías Guillermo, TAPIA, Astiazarán Carlos, Op. cit., p. 51.

- A cada conector de salida de interpágina le corresponde un conector de entrada de interpágina, marcado con el mismo número o letra.
- El símbolo de decisión podrá tener hasta tres líneas de salida.

Tabla 2. Símbolos -Diagramas de Flujo

SIMBOLO	SIGNIFICADO	APLICACIÓN
	Terminal	Indica el inicio o terminación del procedimiento.
	Operación	Representa el espacio para describir una actividad del procedimiento.
	Decisión	Indica un punto del procedimiento o donde se toma una decisión entre dos opciones (SÍ o NO).
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se utilice o se genere en el procedimiento. El documento podrá tener copias.
	Archivo	Archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector Interpagina	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector Pagina	Representa un enlace o conexión de una página a otra
	Dirección de Flujo o Línea de Unión	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: Simbología Utilizada de La American National Standard Institute (ANSI)

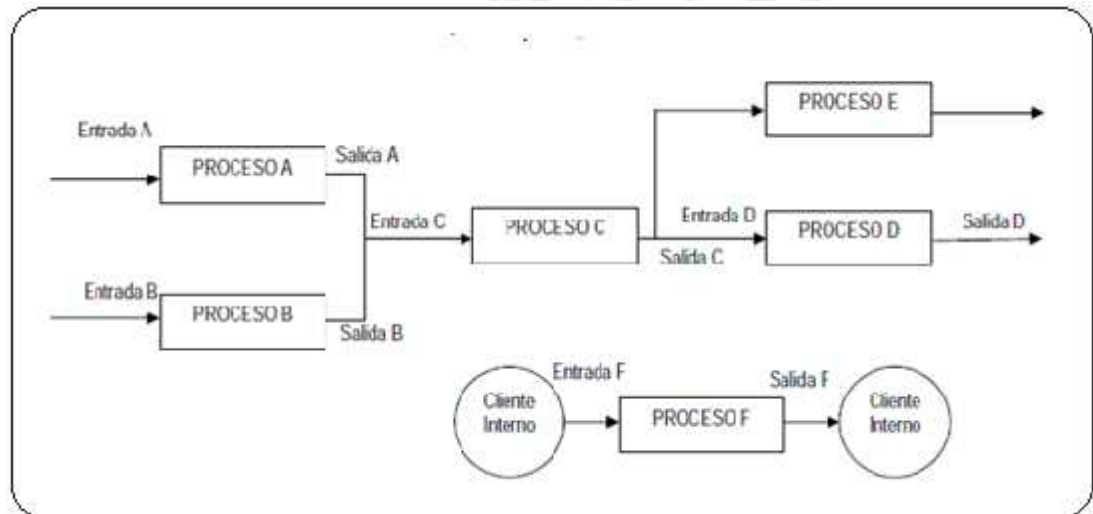
Nota: La simbología presentada no es limitativa, podrán utilizarse otros símbolos que se consideren necesarios para la descripción de los procedimientos, anexando su significado al final del diagrama de flujo.

2.1.4. Enfoque basado en Procesos. El funcionamiento eficaz de una organización requiere de la identificación y gestión de una serie de actividades que se relacionan entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, otorgándoles un valor agregado, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye el elemento de entrada del siguiente proceso o el fin cuando se entrega un producto o servicio al cliente.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “ENFOQUE BASADO EN PROCESOS”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Figura 4. Interacción de los procesos

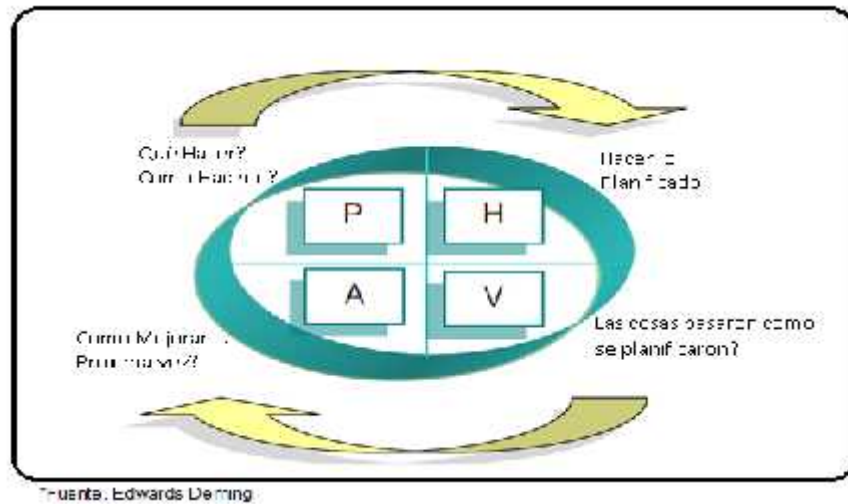


Fuente: PADRÉS, Elías Guillermo, TAPIA, Astiazarán Carlos. Guía para la elaboración de manuales de procedimientos un nuevo sonora. Febrero de 2010. pág. 18.

2.1.5. Ciclo P.H.V.A. El ciclo P.H.V.A es una herramienta utilizada en la mejora continua. presentada por Deming¹¹. Su implementación permite que las empresas experimenten una mejora continua e integral en cada uno de sus procesos, logrando de esta forma incrementar su eficacia, eficiencia y por ende su productividad.

¹¹ William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Figura 5. El Ciclo P.H.V.A.



- **Planear:** en ésta etapa se establecen los objetivos y procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo con los requisitos de los clientes y las políticas de la organización, es decir, son la definición de metas y los métodos para alcanzarlas.
- **Hacer:** implementar los procesos. Consiste en ejecutar las tareas o actividades.
- **Verificar:** es la evaluación de los resultados de las actividades desarrolladas y la identificación de inconvenientes que no permitieron realizar una tarea.
- **Actuar:** tomar acciones para la mejora continua de los procesos y así garantizar el cumplimiento de las metas.

Ventajas¹²:

- Mejora la calidad de nuestros productos y servicios.
- Aumenta la satisfacción de los clientes.
- Mejora la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Mejora la formación y comunicación con los empleados y clientes de la organización.

¹² PADRÉS, Elías Guillermo, TAPIA, Astiazarán Carlos, Op. cit., p. 22.

- Permite aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados.
- Útil para detectar no conformidades y establecer acciones correctivas y preventivas.
- Ayuda a cumplir con la normatividad aplicable, entre otras.

2.2. MARCO LEGAL

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P. es una empresa de servicios públicos domiciliarios, bajo la forma de sociedad anónima por acciones de carácter mixta. Sociedad que por expreso mandato de la ley se rige en cuanto a sus actos, contratos y régimen laboral por el Derecho Privado, a la que también le son aplicables la Ley 142 de Servicios Públicos, así como normas expresas del código Civil y código Sustantivo del Trabajo, La Comisión De Regulación De Telecomunicaciones, Resolución 1250 de 2.005, " " CAPITULO II, Tarifas de los servicios de Telefonía Pública Básica Conmutada, TPBC, Artículo 5.2.1. *Régimen tarifario.*" Las tarifas de los servicios de TPBC estarán sometidas al régimen vigilado de tarifas a menos que la CRT establezca lo contrario".

Está sujeta a la regulación y control por parte de unidades del estado como son: Superintendencia de Industria y Comercio, el Ministerio de Comunicaciones en los Servicios no Regulados por la ley de Servicios Públicos Domiciliarios, (servicios de valor agregado y demás); por la Comisión de regulación de Telecomunicaciones, CRT, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y la Contraloría General de la nación y su delegada la Contraloría Municipal de Popayán según las facultades consagradas en los artículos 268 y 272 de la Constitución Política y las leyes 42 de 1993 y 610 de 2000.

Ley 1341 de 2009: "Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones. **Objeto.** La presente Ley determina el marco general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario, así como lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico, así como las potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia del mismo y facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información."

Norma Internacional ISO 9001, Sistema de Gestión de Calidad, que para efectos del desarrollo e implementación de este trabajo, es fundamental cumplir a cabalidad con sus requisitos para acceder a la certificación de alta calidad.

2.3. MARCO REFERENCIAL¹³

2.3.1. Reseña Histórica De Emtel S.A. E.S.P. En 1.950 la administración de Popayán promovió la instalación de líneas telefónicas en el Municipio, pero no fue hasta el año 1.984 cuando oficialmente se creó la Empresa Municipal de Teléfonos de Popayán, mediante el Acuerdo 017 del 8 de octubre emitido por el Concejo Municipal de Popayán.

Mediante Acuerdo 019 del 17 de septiembre de 1992 la Empresa cambia de razón social transformándose en Empresa Municipal de Telecomunicaciones de Popayán, con cubrimiento regional y abriendo la posibilidad de competir en otros servicios de telecomunicaciones como televisión y servicios de valor agregado.

Para 1.998 en vista de la Ley 142 se transformó en empresa de Servicios Públicos Mixta, al tiempo que cambió su razón social a Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P. Un año más tarde mediante Resolución No. 002660 del 4 de Octubre de 1.999 el Ministerio de Comunicaciones le otorga a EMTEL S.A. E.S.P. la Licencia de concesión para la prestación de servicios de valor agregado y telemáticos con cobertura nacional y en conexión con el exterior que abre las puertas con el entorno para prestar los nuevos servicios como internet y banda ancha.

A partir del año 1999 comienza el desarrollo de los Servicios de Valor Agregado y Telemáticos instalando la plataforma de internet y posteriormente la de acceso en el área metropolitana de banda ancha. Configurando ofertas integradas y convergentes de servicios de voz, internet de alta velocidad y televisión a través de la tecnología DSL, HFC (multimedia interactiva, entretenimiento e internet por cable módem).

Paralelamente desarrolla nuevos negocios, mediante una alianza estratégica con E.P.M., para la prestación del servicio de TV por suscripción en la ciudad.

Posteriormente el 15 de Mayo de 2.002 el Ministerio de Comunicaciones otorga la licencia para usar el espectro electromagnético, en la prestación del servicio de Telefonía Pública Básica Conmutada Local Extendida en los

¹³ EMTEL S.A. E.S.P, Plan Estratégico 2011 - 2013. p. 4 a 5.

municipios de Timbío, Cajibío y Piendamó. Buscando así posicionamiento en el mercado regional.

En el 2006 con su plataforma “multiVAS” de Voz sobre IP amplía su portafolio con las nuevas aplicaciones de servicios: telefonía IP, cuenta controlada, sistema prepago y triple play (Voz, datos y video).

Durante este mismo año, EMTEL S.A. E.S.P. abre el camino hacia la excelencia en el servicio, con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, totalmente comprometida con la mejora continua y el mantenimiento de los más altos estándares de calidad en las telecomunicaciones.

En este clima de modernización tecnológica, en el año 2007 complementa su plataforma de servicios multimedia y banda ancha por la red HFC, no solo para satisfacer los importantes incrementos del mercado de internet y televisión, sino también para dar respuesta inmediata a los requerimientos cada vez más exigentes de los clientes logrando llegar a más hogares en la ciudad.

Continuamos en el 2008 con la provisión, instalación y gestión de la conectividad de acceso banda ancha pre WI-Max, suministrando servicio de telefonía IP y banda ancha. Permitiendo conectar de forma inalámbrica a una mayor cantidad de puntos geográficos de la ciudad y municipios circunvecinos.

En idéntica forma, en el año 2009 y 2010 implementó un nuevo plan de mercadeo, entrando a disputar nuevos nichos de mercado en el occidente de la ciudad, con la construcción de redes convergentes de nueva generación, lanzamiento de paquetes con ofertas de valor diferenciado, incursionando y compitiendo en el mercado multimedia con el ofrecimiento de mayores y mejores soluciones integradas de telecomunicaciones, con el esfuerzo económico, talento humano y el apoyo de la ciudadanía para la empresa de Popayán.

2.3.2. Nombre y Logo

Figura 6. Logo: «EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES EMTEL S.A. E.S.P.»



2.3.3. Filosofía

MISION

“EMTEL S.A., E.S.P. ofrece soluciones integrales en tecnologías de la información y las comunicaciones con calidad, generando mayor valor y beneficio a nuestros clientes, brindando bienestar y desarrollo a nuestro talento humano, crecimiento y rentabilidad, vinculados siempre al desarrollo de nuestra comunidad”.

VISION

“EMTEL S.A. E.S.P. en el 2014 se consolidará como operador regional en el aprovisionamiento de soluciones en tecnologías de la información y las comunicaciones en términos de conectividad, educación, entretenimiento y contenidos”

POLÍTICA DE CALIDAD.

“Somos una organización que ofrece soluciones integrales en tecnologías de la información y las comunicaciones con calidad del servicio, atención y tiempos de respuesta, a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, alianzas estratégicas y la competencia del talento humano, generando crecimiento económico y de mercado”.

VALORES

Mediante Resolución N° 000005 del 13 de febrero de 2006 "...por la cual la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P. adopta y reglamenta el protocolo ético, acorde a la norma MECI 1000:2005.

El respeto hacia los demás: Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P., son tolerantes, respetan y aceptan las actitudes y comportamientos individuales y sociales, entendiendo la razón de las diferencias.

Máxima importancia al cliente: Los trabajadores de Emtel S.A. E.S.P., se esfuerzan constantemente por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos y para ello: tienen claramente definido su espíritu de servicio a la empresa y a las personas con alto sentido de solidaridad y compañerismo. Están dispuestos a realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Mejoran el servicio mediante el diálogo con los clientes y la generación de estrategias. Actúan en función de servicios de óptima calidad.

Trabajo en equipo: En EMTEL S.A. E.S.P., se hace el desplazamiento del trabajo individual al trabajo en equipo, sus miembros cooperan con los demás, comparten información, enfrentan las diferencias y subliman los intereses personales para el bienestar del grupo. Características del trabajo:

Hace corresponder a los trabajadores con las funciones adecuadas.
Compromete con un propósito común.
Establece metas concretas.
Estructura que brinda orientación y dirección.
Decisiones consensuadas.

El valor de la palabra: Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P. recuperan el significado obligatorio de cumplir a cabalidad todo aquello a lo que se comprometen sin ostentar evidencia de lo pactado, devolviendo la confianza de saber que si existe coherencia entre lo pensado lo dicho y lo actuado por cada uno de ellos brindando transparencia en todo su actuar para así; brindarle a todos los clientes sean internos o externos el servicio con total calidad.

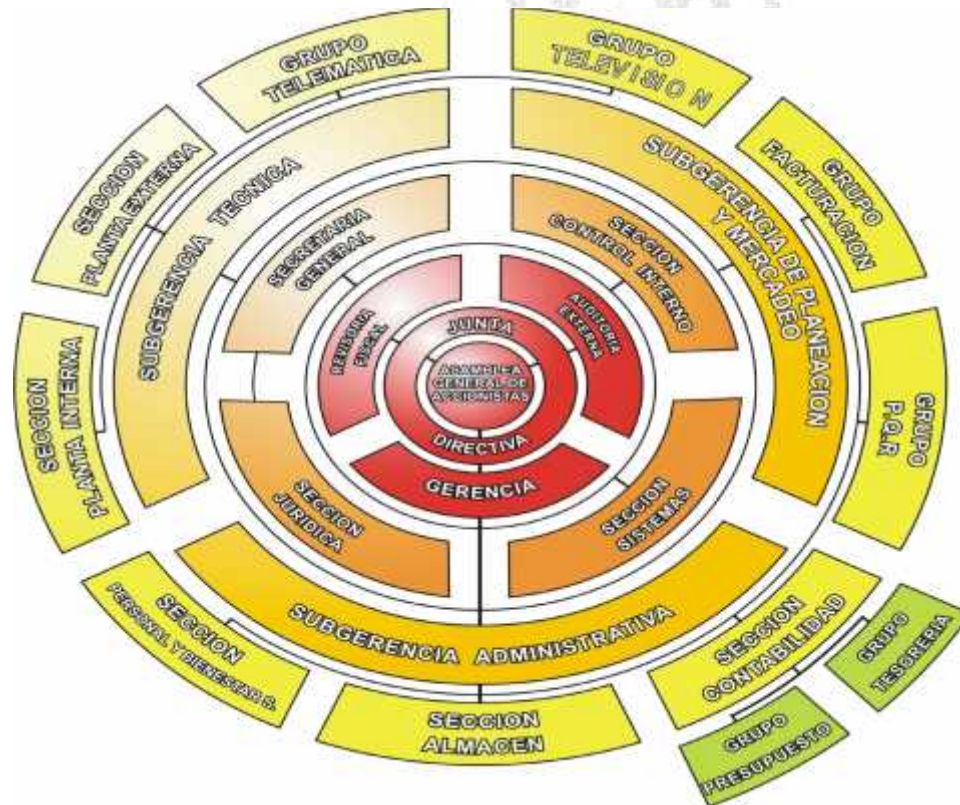
La puntualidad: Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P. reconocen el valor que tiene el tiempo considerando que es uno de los tesoros invaluable de la productividad y competitividad, respetando, adoptando y exigiendo; los periodos, plazos y horarios establecidos exterior de la empresa.

Ética: La conducta de los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P. estará regida por la suma de valores y principios para actuar bien de acuerdo a la moral, a

los postulados constitucionales y legales que rigen las actividades de la entidad.

2.3.4. Estructura Organizacional Actual

Figura 7. ORGANIGRAMA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN - EMTel - S.A. E.S.P



Fuente: EMTel S.A. E.S.P, Plan Estratégico 2011 - 2013.

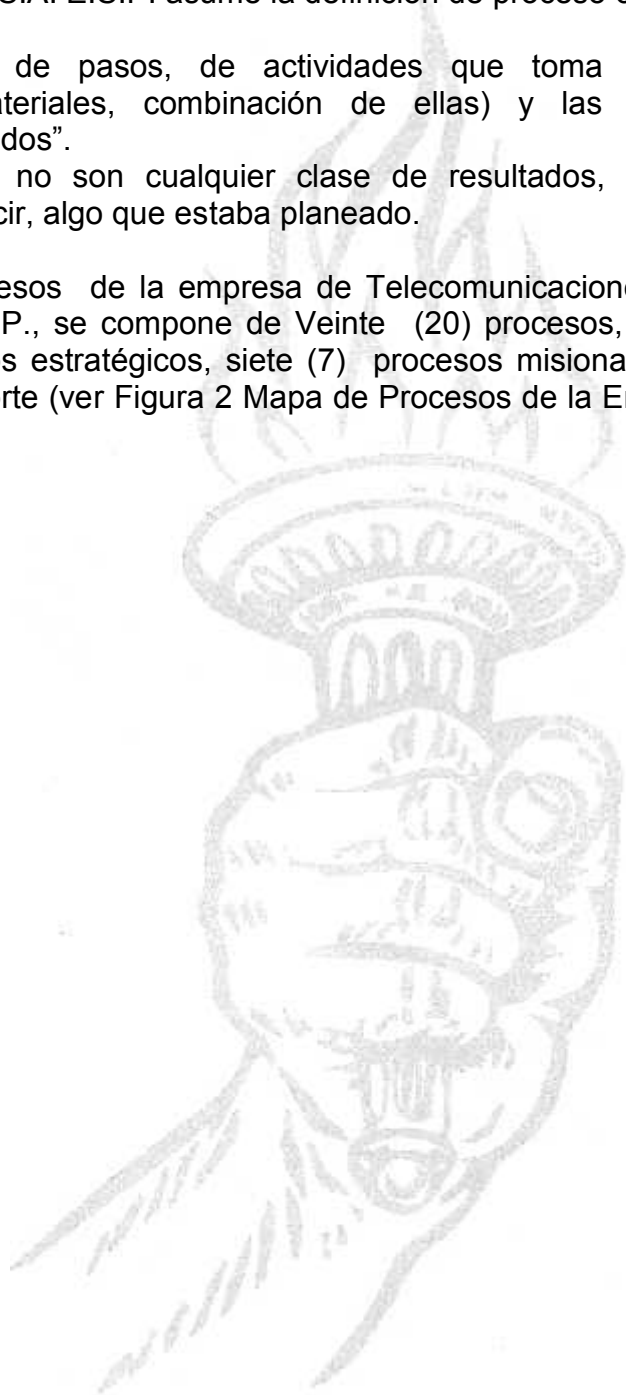
Descripción de la Estructura Organizacional. La estructura organizacional está conformada de la siguiente forma: Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva, Gerencia, Auditoría Externa, Revisoría Fiscal; Secciones de Sistemas, Jurídica, Control Interno y Secretaria General; Subgerencias Administrativa quien tiene a cargo las secciones de personal y bienestar, almacén, contabilidad con grupo de presupuesto y tesorería, grupo P.Q.R y grupo de facturación; Subgerencia de Planeación y Mercadeo, Subgerencia Técnica, quien tiene a cargo sección de planta interna, sección de planta externa, grupo telemática y grupo televisión.

2.3.5. Mapa de Procesos¹⁴. La empresa de telecomunicaciones de Popayán EMTel S.A. E.S.P. asume la definición de proceso como:

“Una secuencia de pasos, de actividades que toma unos insumos (información, materiales, combinación de ellas) y las transforma en resultados esperados”.

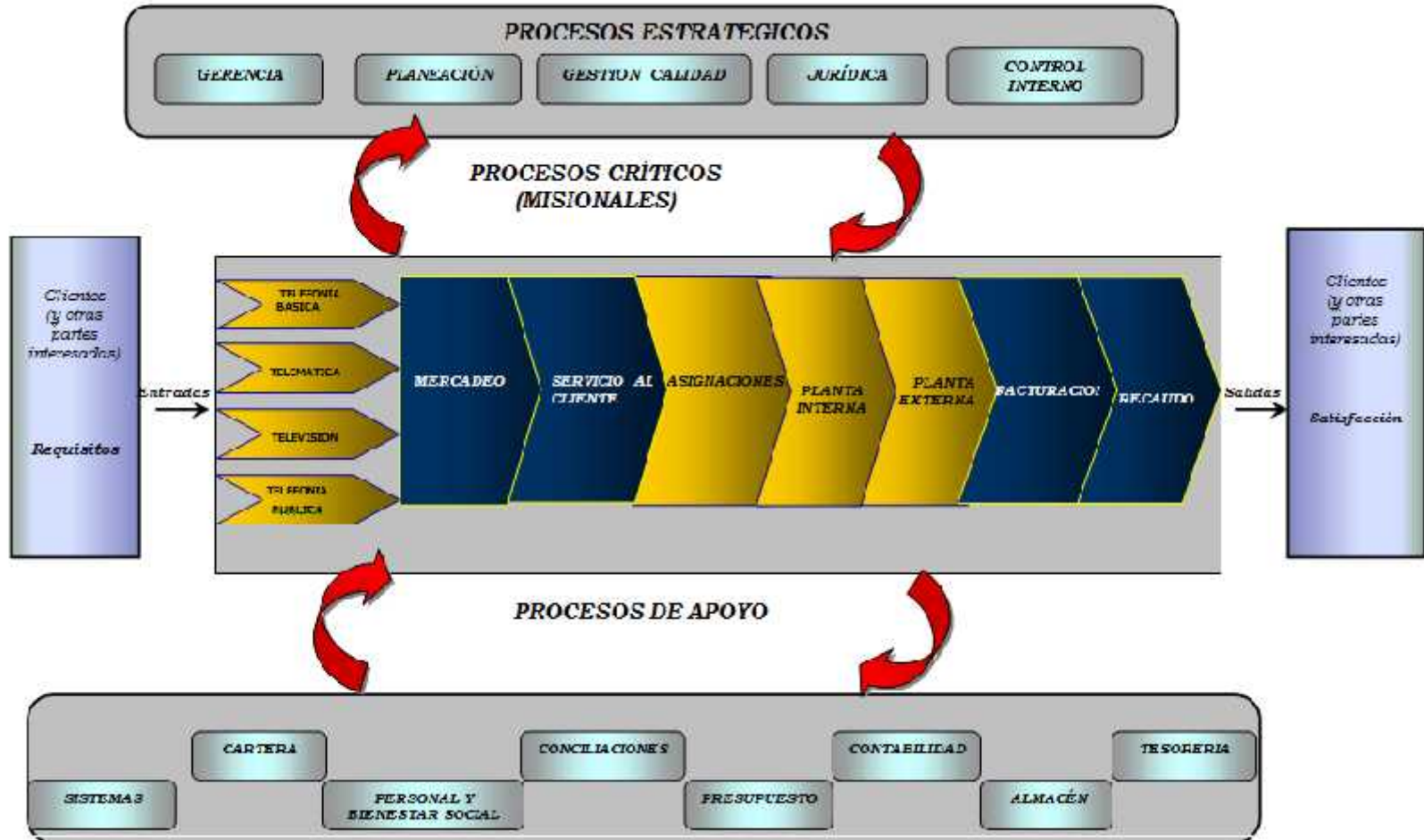
Estos resultados no son cualquier clase de resultados, son resultados esperados, es decir, algo que estaba planeado.

El Mapa de procesos de la empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTel S.A. E.S.P., se compone de Veinte (20) procesos, distribuidos en cinco (5) procesos estratégicos, siete (7) procesos misionales y ocho (8) procesos de soporte (ver Figura 2 Mapa de Procesos de la Empresa EMTel S.A. E.S.P)



¹⁴ CASTRO, Caicedo Ana María, GUEVARA, Mera Melissa Julieth, PLAZA Arrieta Edward. et al. Pasantía para optar por el título de administrador de empresas: Revisión y Actualización del Manual de Procesos y Procedimientos Empresa De Telecomunicaciones De Popayán Emtel S.A. E.S.P. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán- Colombia. 2010. p. 27-32.

Figura 8. MAPADE PROCESOS DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE POPAYAN - EMTEL - S.A. E.S.P



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

PROCESOS ESTRATÉGICOS

GERENCIA: comprende los procesos de Gerencia, quien controla la gestión empresarial y el proceso de la secretaria general como asesora de la empresa en la toma de decisiones.

PLANEACIÓN: realizada por mercadeo y expuesta en los procesos misionales.

JURÍDICA: con una sección jurídica que da cumplimiento al fin y la razón social de la empresa.

CONTROL INTERNO: da cumplimiento a la misión corporativa.

GESTION DE CALIDAD: encargada de toda la información del sistema de gestión de la calidad.

PROCESOS MISIONALES

MERCADEO: incluye los procesos de: Calidad, Planeación y Mercadeo, se encargan en su orden de la implementación y requerimientos del sistema de gestión de calidad, planear las actividades de la empresa a mediano y largo plazo, Planeación del desarrollo de las actividades que permitan consolidar sus servicios.

SERVICIO AL CLIENTE: desagregado en los procesos de: Servicio al Cliente y el Call Center, son responsables del seguimiento a los prestadores del servicio y de recepcionar llamadas que permitan lograr mayor efectividad de atención al cliente.

ASIGNACIONES: comprende el proceso de asignaciones, donde las actividades están encaminadas a la administración de la red telefónica.

PLANTA INTERNA: con su proceso de planta interna, se encarga del mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios requeridos por el cliente.

PLANTA EXTERNA: con su proceso de planta externa realiza la instalación de servicios.

FACTURACIÓN: comprende el proceso de facturación donde se genera y distribuye la facturación de servicios.

RECAUDO: ajusta el valor recaudado.

PROCESOS DE APOYO

SISTEMAS: garantiza el funcionamiento de todo el sistema de información en forma permanente.

CARTERA: este proceso busca la disminución de cartera.

PERSONAL Y BIENESTAR SOCIAL: sus procesos van encaminados a contribuir con el desarrollo de competencias laborales, vinculación de personal idóneo de acuerdo a las necesidades de la empresa y elaboración de nominas.

PRESUPUESTO: programa los ingresos y egresos de inversión durante la vigencia fiscal

CONTABILIDAD: su proceso busca optimizar los tiempos del proceso de estados financieros, impuestos y pagos a terceros.

ALMACEN: desarrolla actividades de compra y suministro de materiales requeridos por la empresa.

TESORERIA: comprende las actividades encaminadas a realizar pagos oportunos en obligaciones financieras de acuerdo a la programación establecida.

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

3.1. LIMITACIONES PARA EL ESTUDIO

Para la realización de este trabajo se requiere de la disposición de tiempo de las personas de la Organización, para que sean ellas mismas las que proporcionen la información requerida y adecuada para el levantamiento documental de los procesos, sin su colaboración, la elaboración del estudio se prolongaría.

El miedo al cambio por parte de las personas de la organización puede entorpecer y obstaculizar las actividades encaminadas a la recolección de la información, pues podrían entregar datos errados.

3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La Metodología que se utilizará para el desarrollo del Diseño de los Procesos y Procedimientos financieros y administrativos de La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán - EMTEL S.A. E.S.P. se enfocará en la recolección, evaluación y análisis de la información que ayude a solucionar el problema de investigación. Igualmente se realizará un estudio de información secundaria de referentes bibliográficas de la gestión enfocada en procesos, bases de datos referentes a la temática, entre otras fuentes que permitan dar un direccionamiento acertado y que consoliden la solución del problema objeto de estudio.

El diseño, elaboración y levantamiento documental de los procesos financieros y administrativos de La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P. Se realizará por etapas así:

Primera Etapa: Análisis y Planeación. Se estudiará la estrategia y estructura organizacional determinadas para la empresa, con el fin de identificar las políticas, objetivos y metas que se pretenden alcanzar mediante la gestión financiera y administrativa, como punto de partida para la planeación de los procesos que se requerirán para el logro de estos, teniendo presente la normatividad vigente que rige las organizaciones de comunicación y tecnología en el ámbito de la economía pública y privada.

Segunda Etapa: Recolección de Información, Análisis y Profundización. Se investigará el estado del área administrativa y financiera de la empresa mediante el análisis de la información escrita documentada y se profundizará mediante la participación de los miembros de la organización, con la

realización de entrevistas personales que permitan conocer aspectos relacionados con el tema de investigación.

Tercera Etapa: Formulación y Documentación. Esta etapa se centra en el diseño de los procesos y procedimientos técnicamente viables para alcanzar los objetivos propuestos para el proceso financiero y administrativo de la empresa. Se orientará en identificar, producir y documentar la información necesaria de las actividades que se deben desarrollar dentro del proceso y que optimizarán el trabajo, así como los recursos tecnológicos, humanos, financieros, económicos, ambientales, físicos, indispensables para su implementación.

Cuarta Etapa: Revisión y Ajuste. Una vez documentados los procesos y procedimientos resultantes del proceso administrativo y financiero de EMTEL, se realizará una revisión conjunta entre el asesor académico de la Universidad del Cauca asignado para esta labor, los miembros de la empresa que intervienen en el desarrollo de este proceso y aquellos que presentan interrelación con el mismo. Esto con el fin de verificar que se hayan tenido en cuenta y documentado todos los procedimientos o actividades que sean de competencia del proceso.

Quinta Etapa: Socialización. Se realizará la presentación y entrega documental de los procesos y procedimientos resultantes en la reestructuración financiera y administrativa de la empresa, informando detalladamente de los cambios y modificaciones realizados.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Economías locales, gran demanda, poca competencia, precios elevados de productos y servicios gracias a la oferta reducida, eran algunos de los factores que identificaban el contexto empresarial hace unas décadas; hoy después de los grandes descubrimientos innovadores como la tecnología y las comunicaciones, que han permitido que la información esté al alcance de cualquier persona y a bajos costos, están obligando a las empresas a cambiar su pensamiento reducido hacia uno que les permita pensar su estrategia globalmente, pues la brecha que existía entre distancia, tiempo y precio se está cerrando y exige de cambios estructurales que permitan a las instituciones reaccionar y actuar eficazmente ante los retos a los que se ven enfrentadas.

Consecuencia de lo anterior y por pertenecer a un sector económico donde el negocio se fundamenta en ofrecer servicios basados en tecnologías de la información y la comunicación, La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P experimenta con mayor facilidad y rapidez los efectos de la competencia global, que está incursionando en mercados locales con tarifas bajas que atraen al consumidor y productos y/o servicios con valor agregado que lo retienen.

Buscando enfrentar los desafíos presentes en el entorno, EMTEL, al igual que las empresas de su sector, pasaron de ofrecer telefonía básica y de consumo, a la venta de servicios de valor agregado entre los que se encuentra internet y televisión, productos que presentan un mercado potencial amplio, pero riesgoso si las estructuras organizacionales no están adaptadas para competir y enfrentarse a los cambios estratégicos del mercado.

Pensando justamente en los retos presentes y en los desafíos futuros, el objetivo de EMTEL se ha centrado en diseñar una estructura organizacional flexible que le permita satisfacer las necesidades de los clientes y obtener un crecimiento económico permanente.

Por lo anterior, y buscando cumplir con el objetivo propuesto, se ha venido desarrollando un trabajo conjunto entre la empresa y la Universidad del Cauca, donde la excelencia y la calidad de los servicios ofrecidos sean el fin fundamental y la herramienta diferenciadora ante su competencia.

Para esto, se desagrega el trabajo en dos etapas:

Una primera fase a la que he llamado planeación y direccionamiento estratégico, donde se estudia y se decide que estructura es la conveniente para el logro de la estrategia organizacional.

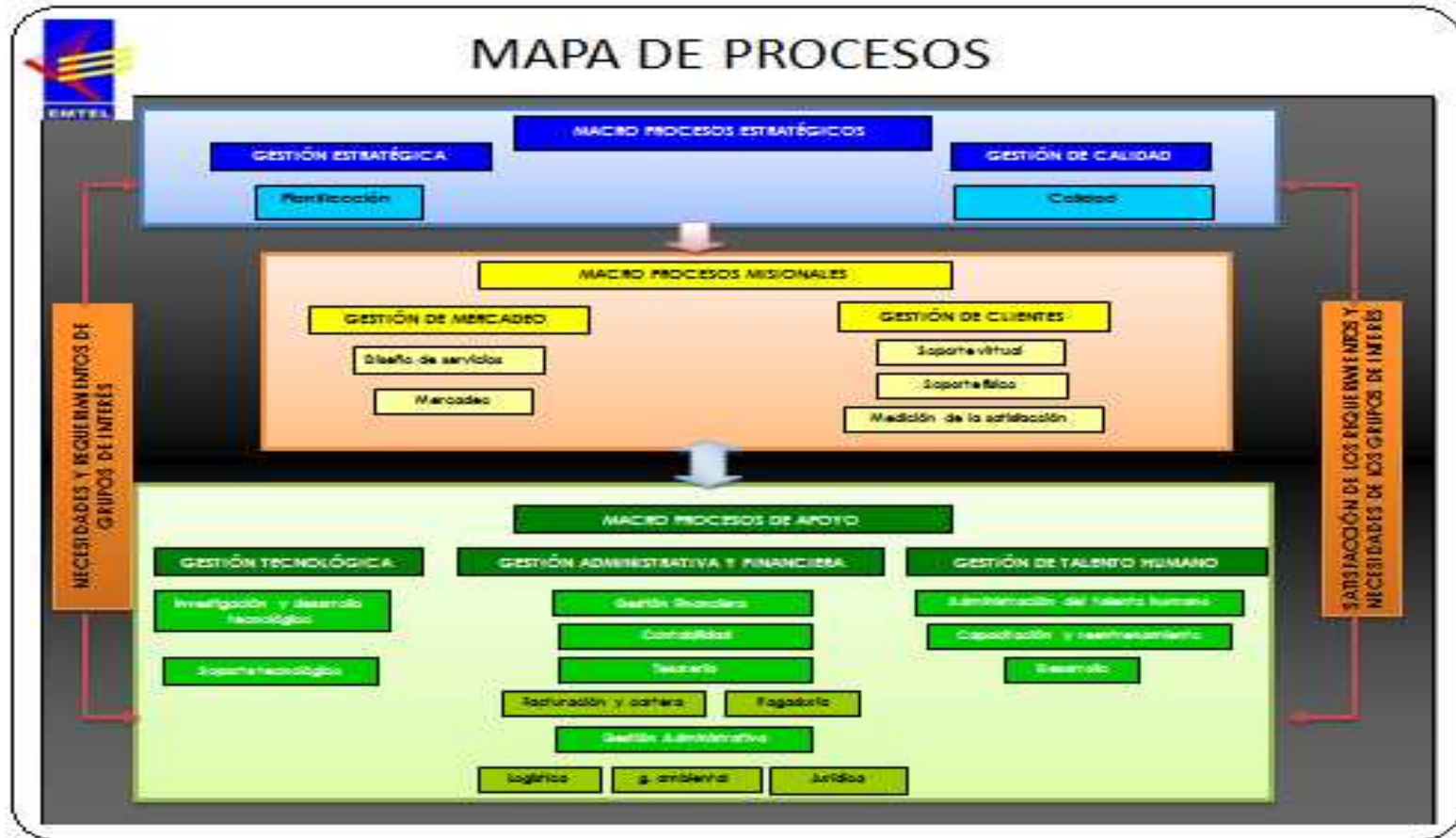
Como primer resultado de esta etapa a cargo de la coordinadora del Sistema de Gestión de Calidad de EMTEL S.A. E.S.P, Ingeniera María del Mar Muñoz y el coordinador del convenio suscrito entre la empresa y la Universidad, Magister Héctor Alejandro Sánchez, se decide aplicar un modelo de gestión de calidad basado en procesos y regido por la Norma Internacional ISO: 9001, organización a la que se solicitará la evaluación y posterior certificación de calidad una vez se implemente el modelo. Igualmente, se define la utilización del Balanced Score Card, como herramienta de evaluación de indicadores de gestión de los procesos resultantes en el marco del convenio de cooperación entre EMTEL y la Universidad.

Tomada la decisión anterior, los coordinadores del proyecto proponen un mapa de procesos para la empresa, conformado por:

2 Procesos estratégicos: Gestión Estratégica y Gestión de Calidad
2 Procesos Misionales: Gestión de Mercadeo y Gestión del Talento Humano
3 Procesos de Apoyo: Gestión Tecnológica, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de Talento Humano.

Después de una serie de reuniones donde se estudió, evaluó y se propusieron modificaciones por parte del equipo de trabajo conformado por 4 pasantes de administración de empresas y los jefes de las áreas de la empresa y sus posteriores ajustes se concluye con La presentación del mapa de procesos para la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P.

Figura 9. MAPA DE PROCESOS PARA DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE POPAYAN - EMTEL - S.A. E.S.P



Fuente: Equipo de Trabajo Convenio de Cooperación UNICAUCA - EMTEL

La segunda fase, es la de ejecución o desarrollo, donde los coordinadores del convenio asignan a cada uno los pasantes un macroproceso para que diseñen y elaboren el levantamiento documental de los procesos y procedimientos resultantes durante el estudio.

ASIGNACION DEL MACROPROCESO OBJETO DE ESTUDIO. La gestión financiera y la administración eficiente de los recursos con los que cuenta una empresa son de vital importancia para el apalancamiento externo y la estabilidad interna que exigen la gerencia de cualquier organización, pero no puede ser la razón esencial que impulse a la empresa al crecimiento económico.

Actualmente, para EMTEL S.A. E.S.P los procesos financieros son una base estratégica, donde las decisiones que se toman tienen como punto de partida su fundamento, pero si se realiza un análisis de la situación actual del proceso Financiero y Administrativo representado en el mapa de procesos de la empresa¹⁵, no se podría evidenciar fácilmente una secuencia lógica y ordenada que oriente sobre la responsabilidad que la empresa ha entregado a este proceso, incluso, si vamos más allá, podríamos decir que dentro de este mapa se han considerado y tipificado actividades y procedimientos propios de la gestión financiera y administrativa en los diferentes procesos estratégicos, misionales y de apoyo, lo que nos permite afirmar que no se tiene claridad en el propósito de la gestión financiera y administrativa dentro de la empresa.

Lo anterior reafirma lo planteado en el mapa de procesos¹⁶ que se desarrolló entre el grupo de trabajo conformado por la Universidad y EMTEL, el cual identifica a la Gestión Financiera y Administrativa como un proceso de apoyo donde su principal objetivo será el de gestionar, administrar y proporcionar a toda la empresa los recursos económicos, físicos, ambientales y jurídicos necesarios en el desarrollo de las actividades que requieran. Razón por la cual, se asigna un pasante de administración de empresas para que realice y elabore el levantamiento documental de los procesos y procedimientos de este macroproceso, el que está diseñado y conformado por cuatro procesos: Gestión Financiera, Contabilidad, Tesorería y Gestión Administrativa. y de 5 subprocesos: Facturación y Cartera, Pagaduría, Logística, Gestión Ambiental¹⁷ y Jurídica.

¹⁵ Ver: Figura 8. MAPADE PROCESOSDE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE POPAYAN - EMTEL - S.A. E.S.P. p. 40 de este documento.

¹⁶ Ver Figura 9: mapa de procesos para la empresa de telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P

¹⁷ En el presente trabajo no se considera la caracterización, ni la documentación del subproceso de apoyo Gestión Ambiental, pues este estudio fue realizado por la Ingeniera Ambiental Alejandra Quiñones.

Figura 10. MAPA DEL MACROPROCESO DE APOYO: Gestión Administrativa y Financiera



Fuente: Equipo de Trabajo Convenio de Cooperación UNICAUCA - EMTEL

4.2. CONFORMACION DEL EQUIPO DE TRABAJO

Para un óptimo desarrollo de la presente investigación se contó con un equipo de trabajo integrado por el pasante de la Universidad del Cauca y líderes de procesos de la empresa, los que se comprometieron a participar activamente en cada una de las etapas del proceso que se realizaría para la estructuración del Macroproceso Gestión Administrativa y Financiera.

El equipo de trabajo se conformó de la siguiente forma:

Orlando Vidal: responsable del Macroproceso Gestión Administrativa y Financiera y del Proceso Gestión Financiera.

Luis Eduardo Rojas: responsable del Proceso de Contabilidad

Darío Tobar: responsable del Proceso de Tesorería y el Subproceso de Pagaduría

Yolanda Muñoz: Responsable del Subproceso de Facturación y Cartera

Alicia Gómez Hurtado: Responsable del proceso de Gestión Administrativa
Sonia Joaqui: Responsable del Subproceso de Logística

Alejandra Quintero: Responsable del Subproceso de Gestión Ambiental

Juan Carlos Orozco: Responsable del Subproceso de Jurídica.

Presentado el Macroproceso de Gestión Financiera y Administrativa a la gerencia y la junta directiva de la empresa, estos procederán a su evaluación y aprobarán para realizar la socialización de este. Por lo tanto, los participantes del equipo de trabajo pasarán a ser los jefes de cada uno de los procesos y subprocesos mencionados anteriormente.

4.3. RECOLECCIÓN DE DATOS

4.3.1. Primarios. Para el desarrollo de este trabajo se recurrió a la identificación de fuentes primarias que aportaran datos importantes para el diseño y levantamiento documental del procedimiento.

4.3.2. Datos Secundarios. Estos datos fueron obtenidos por medio de documentos encontrados en la empresa sobre caracterizaciones y manuales de procedimientos de algunos de los procesos que entraron a ser parte del macroproceso y de entrevistas realizadas al personal administrativo y financiero de la organización, quienes describieron las diferentes actividades que se desarrollan en el área.

Teniendo en cuenta que existen unas actividades generales en la organización, la información se complementó con el uso de la observación directa en el lugar donde se realizan las diferentes actividades, registrando lo relevante, obteniendo de esta manera, información concreta sobre el desarrollo de las actividades, el material que utilizan y su responsabilidad en las mismas.

La colaboración de las personas de la empresa, fue fuente vital para la identificación de fallas e inconsistencias en las actividades realizadas y aportes mediante sugerencias para la realización de procedimientos que reflejen la funcionalidad y eficiencia de los mismos.

Análisis de la información. Obtenidos los datos, inicia una etapa de análisis de los mismos, lo que permitirá identificar cuál de estos son

relevantes e indispensables para la identificación de las actividades que conformaran los procesos y procedimientos, las cuales permitan reflejar la realidad financiera y administrativa de la organización. Para realizar un análisis adecuado, se procede a contestar preguntas claves que permitan dar una visión general del macroproceso.

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad financiera y administrativa, que la relación existirá entre ellas y las demás unidades de la y el resultado que se espera con la realización de estas.

¿Quién lo hace?

Quiénes son los participantes y responsables del desarrollo de las actividades y a quienes afecta o con quien se relacionan.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se deben realizar para cumplir con un trabajo.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

4.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Establecido el mapa de procesos de la empresa e identificado en este el macroproceso de Gestión Financiera y Administrativa¹⁸ se procede a

¹⁸ ver Figura 9. MAPA DEL MACROPROCESO DE APOYO: Gestión Administrativa y Financiera.

reconocer que procedimientos serán claves e indispensables para los procesos, que en su conjunto conformaran el Macroproceso.

Para esto, se utiliza la técnica de los cinco puntos¹⁹ que se presenta a continuación:

a) Eliminar: la primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) Combinar: si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

c) Cambiar: en este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) Mejorar: Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

e) Mantener: consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

Después de aplicada la técnica, se obtiene como resultado la identificación de las actividades y procedimientos para cada uno de los procesos establecidos para el macroproceso, así:

Macroproceso Gestión Administrativa y Financiera: desagradado en los procesos de Gestión Financiera, Contabilidad, Tesorería y Gestión Administrativa.

¹⁹ SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Junio de 2004. Página 12.

Proceso Gestión Financiera: conformado por una serie de actividades de planeación estratégica, propias de su competencia, para el cual se plantea un procedimiento para la Formulación del Presupuesto.

Proceso de Contabilidad: comprende el procedimiento para la realización de los procesos contables de la empresa.

Proceso de Tesorería: se desagregó en los subprocesos denominados: Facturación y Cartera, y Pagaduría, los cuales comprenden los siguientes procedimientos:

Subproceso de Facturación y Cartera: con los procedimientos de Facturación y el procedimiento para la Recuperación de Cartera.

Subproceso de Pagaduría: al que le corresponde los procedimientos de Recaudos, Trámite de Cuentas y Pago de Obligaciones Financieras.

Proceso de Gestión Administrativa: conformado por los subprocesos de Logística, Gestión Ambiental y Jurídica, además de tener directamente bajo su responsabilidad los procedimientos de Manejo del Archivo General y el Archivo Misional.

Subproceso de Logística: procedimientos relativos a la Selección y Evaluación de proveedores, Compras.

Subproceso de Jurídica: además de las actividades de soporte jurídico a todos los procesos de la empresa, le corresponde el procedimiento de contratación.

Tabla 3. Caracterización Macroproceso Gestión Administrativa y Financiera

PROCESOS RELACIONADOS	DOCUMENTOS	REGISTROS
6-CAR-002 Gestión Financiera	6-PR-001 Formulación del Presupuesto	
6-CAR-003 Contabilidad	6-PR-002 Procesos Contables	
6-CAR-004 Tesorería		
6-CAR-005 Facturación y Cartera	6-PR-003 Facturación	6-FT-001 Lista De Chequeo Facturación 6-FT-002 Facturación Servicios Triple Play Y Doble Play 6-FT-003 Planilla Única Reporte De Planes Telefonía Local 6-FT-004 Análisis De Cargos Acumulado 6-FT-005 USCAR
	6-PR-004 Recuperación de Cartera	
	6-IT-001 Acuerdo de Pago	
	6-IT-002 Visitas Domiciliarias	
6-CAR-006 Pagaduría	6-PR-005 Recaudos	
	6-IT-003 Recaudo y Registro De Pagos	
	6-IT-004 Cruce de Cuentas	
6-CAR-007 Gestión Administrativa	6-IT-005 Subir Archivos de Pagos	
	6-PR-006 Trámite de Cuentas	6-FT-005 control de trámite
	6-PR-007 Pago de Obligaciones financieras	6-FT-007 Préstamo y/o devolución de documentos 6-FT-008 Planilla alterna
	6-PR-008 Manejo de Archivo General	6-FT-009 Recepción y/o devolución de documentos 6-FT-010 Entrega de facturas 6-FT-011 Correspondencia Despachada
	6-PR-009 Manejo Archivo Misional	
6-CAR-008 Logística	6-PR-010 Selección y Evaluación de Proveedores	6-FT-012 Inscripción y Selección de Proveedores 6-FT-013 Lista de Proveedores Seleccionados 6-FT-014 Evaluación de proveedores de Productos 6-FT-015 Evaluación de Proveedores Servicios
	6-PR-011 Compras	6-FT-016 Orden de compra 6-FT-017 Solicitud de Compra
6-CAR-009 Gestión Ambiental	6-PR-012 Disposición final de residuos Ordinarios	6-PGR-01: Plan de Gestión Ambiental 6-PGFT-016: Formato de Evaluación y Medición 6-PGR-02: Programa de orden y aseo.
	6-PR-013 Desactivación y disposición final de Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, RAEE	6-FT-018: Formato de tratamiento y disposición final de residuos peligrosos. 6-PGR-01: Plan de Gestión Ambiental 6-PGR-02: Programa Orden y Aseo. 6-pgft-016: Formato de Medición y Evaluación
	6-PR-014 Desactivación y disposición final de Residuos sólidos peligrosos. RESPEL	
6-CAR-010 Jurídica	6-PR-015 Contratación	6-FT-019 Acta de Inicio del Contrato 6-FT-020 Acta de Liquidación del contrato

NOTA: El subproceso de Gestión Ambiental, no se contempla en el presente trabajo, por haber sido asignado a la Ingeniera ambiental Alejandra Quintero.

4.5. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Para la caracterización de procesos y procedimientos se realizaron entrevistas y reuniones con los responsables de cada uno de ellos, esto se realizó en las instalaciones de la sede centro de EMTEL.

Identificada toda la información necesaria, el responsable del levantamiento documental, realiza las caracterizaciones y manuales de procedimientos. Los cuales se exponen a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo y de los coordinadores generales de este. Quienes realizan una revisión minuciosa con el fin de identificar inconsistencias o aparente ausencia de actividades claves.

El resultado de esta evaluación fue la descripción completa de las actividades que conformarían cada uno de los procesos, así como los insumos y proveedores que requiere el procesos para su desarrollo y los resultados y clientes que se verán beneficiados.

Para su documentación, se utilizan los formatos que representan las Figuras 11 y 12 donde se registra la información respectiva que caracteriza los procesos y procedimientos financieros y administrativos de la empresa.

Figura 11. Formato para la Caracterización de Procesos












CARACTERIZACIÓN PROCESO						PROCESO
						ACTIVO
						FECHA
OBJETIVO		ACTORES				
PROVEEDOR	INFORMACIÓN	P				PROVEEDOR
		E				CLIENTE
		M				
		R				
RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADORES	DOCUMENTOS	REGISTRO	REQUISITOS	REQUISITOS DE LA EMPRESA
A. RESPONSABLES INDIAG-ORIENTE						
FECHA	CATEGORÍA	NOMBRE	INDICADOR			
INDICADOR	REVISOR	APROBADO				
FECHA	FECHA	FECHA				

Descripción de los elementos del Formato de Caracterización

- **Objetivo:** identifica que se pretende lograr el proceso.
- **Proveedores:** personas, instituciones o procesos que proveen los insumos necesarios para el desarrollo del proceso, estos pueden ser internos o externos a la empresa.
- **Entradas:** son los insumos necesarios en la realización del proceso.
- **Actividades:** son todas aquellas acciones que se tienen que realizar para el cumplimiento del objetivo planteado. Aquí se debe utilizar la metodología del ciclo P.H.V.A²⁰.
- **Salidas:** son Los resultados de la realización de las diferentes actividades dentro del proceso.
- **Clientes:** son los procesos de la empresa, entidades externas, clientes, o personas que se ven beneficiadas con los resultados obtenidos durante el proceso.
- **Recursos:** son los elementos requeridos para la realización óptima de las diversas actividades del proceso.
- **Responsables:** las personas directamente encargadas de la realización del procedimiento.
- **Medición del proceso:** los indicadores que permiten determinar la efectividad de la realización del procedimiento.
- **Requerimientos de la Norma:** se describe la normatividad que regula el proceso (ISO:9001)
- **Registro de Modificaciones:** informa sobre las modificaciones que se realizan a la caracterización, describiendo fecha, número de edición, código, cual fue la modificación y finalmente se registra el nombre y cargo de las personas que elaboraron, revisaron y aprobaron la caracterización, con su respectiva fecha.

²⁰ Ver marco teórico del presente trabajo: Ciclo P.H.V.A.

Figura 12. Formato Manual de Procedimientos

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				CODIGO: FECHA:				
		No. DE COPIA: 0 No. REV.: 0 Página 1 de 1								
PROCESO: _____ SUBPROCESO: _____ PROCEDIMIENTO: _____		1. INFORMACIÓN GENERAL								
OBJETIVO: ALCANCE: DEFINICIONES: DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA: POLÍTICAS:		2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO								
N	Actividad	Descripción de la Actividad						Tiempo Estimado (Días)	Responsable	Registro
1										
2										
3										
4										
3. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS										
Actividad		Factores de Riesgo				Acciones Para Neutralizar				
4. LISTA DE DISTRIBUCIÓN										
5. CONVENCIÓNES										
OPERACIÓN		INSPECCIÓN		TRANSPORTE		DEFENSA		ARCHIVO		
										
6. REGISTRO DE MODIFICACIONES										
FECHA		EDICIÓN		CÓDIGO		MODIFICACIÓN				
7. DIAGRAMA DE FLUJO										
ELABORÓ			REVISÓ			APROBÓ				
Cargo:				Cargo:				Cargo:		
Fecha:				Fecha:				Fecha:		

Descripción de los elementos del Formato Manual de Procedimientos

Este formato se compone de ocho partes: inicia con la información que identifica el procedimiento, el cual contiene: Nombre y/o logotipo de la Entidad, Título del procedimiento, Nombre del proceso, Código, versión, fecha y página.

Información General: contiene el Objetivo del procedimiento, su alcance, las definiciones que se requieran para aclarar las actividades que componen el procedimiento, documentación de referencia, es decir aquellos instructivos, formatos o documentos que se requieran para el desarrollo de las actividades y las políticas específicas para el procedimiento.

Información Específica del Procedimiento: en ella se presenta: La secuencia de las actividades que componen el procedimiento y su respectiva descripción, convenciones que representan el tipo de actividad, el tiempo estimado en días para el desarrollo de la actividad, el responsable y los registros que se requieren.

Identificación de Riesgos: aquí se deben identificar los riesgos que puedan estar asociados con las actividades del procedimiento, así como las acciones necesarias para neutralizarlos ó eliminarlos.

Lista de distribución: se refiere a los cargos o procesos que tienen acceso al documento

Convenciones: define la representación grafica de la secuencia de las actividades del proceso.

Registro de Modificaciones: relaciona fecha, edición, código, y clase de modificación realizada al documento.

Diagrama de Flujo: es la representación grafica del procedimiento
Final mente, si se requiere se pueden incluir anexos.

Las caracterizaciones de los procesos, procedimientos e instructivos documentados del Macroproceso de Gestión Financiera y Administrativa, y que evidencian la realización de este trabajo, pueden verse los (**anexos 3,4 y 5.**)

Esta documentación evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, y determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, asignando responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumentando la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua.

4.6. PRESENTACION DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Durante el transcurso del trabajo, los avances del manual de procesos y procedimientos se sometieron a revisión por parte de los responsables a cargo del proceso y los coordinadores del convenio entre la Universidad del Cauca y EMTEL S.A. E.S.P, ingeniera María del Mar Muñoz, asesora de calidad de la empresa, y Magister Héctor Alejandro Sánchez, interventor del proyecto por parte de la Universidad.

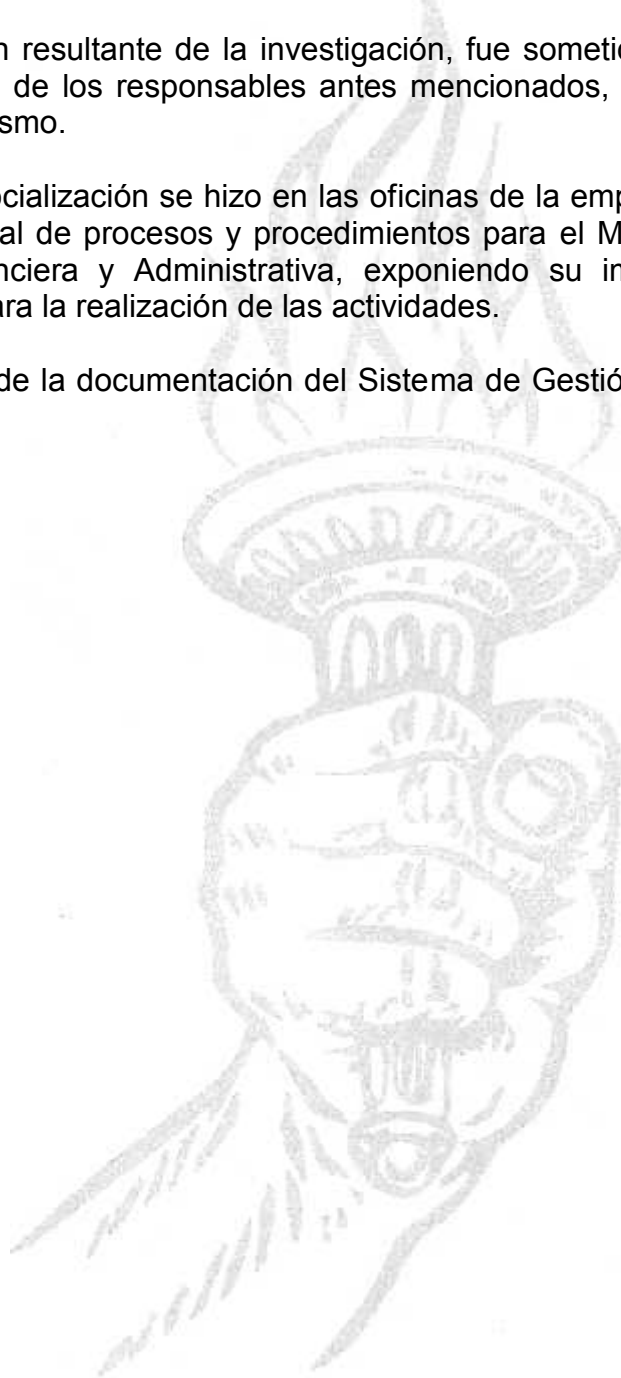
Si durante la revisión se Identificaba la necesidad de realizar modificaciones o cambios en la documentación presentada, estos ajustes se realizaban

siempre y cuando la justificación fuera lo suficientemente valida y concertada con los participantes del proceso o procedimiento.

La documentación resultante de la investigación, fue sometida a una última revisión por parte de los responsables antes mencionados, para obtener la aprobación del mismo.

Finalmente, La socialización se hizo en las oficinas de la empresa, donde se presenta el manual de procesos y procedimientos para el Macroproceso de Gestión de Financiera y Administrativa, exponiendo su importancia y la utilidad de este para la realización de las actividades.

Se hace entrega de la documentación del Sistema de Gestión de calidad de la empresa.



5. CONCLUSIONES

La adopción de un sistema enfocado en procesos, contribuye al mejoramiento del sistema de gestión de la calidad de la empresa, al tiempo que compromete al personal a realizar sus actividades de forma eficiente y de calidad, donde la responsabilidad recae en todos los participantes del proceso.

El diseño, elaboración y documentación del proceso de Gestión Administrativa y Financiera, se visualiza como un proceso transversal e interrelacionado con todas las actividades desarrolladas dentro de la empresa. Lo que obliga a implementarse acorde a los lineamientos presentados en el manual de procesos y procedimientos, como a la normatividad vigente, buscando la eficiencia y eficacia de los recursos con los que cuenta la empresa mediante la administración, suministro y gestión de los mismos.

La implementación del manual de procesos y procedimientos contribuirá a la disminución de riesgos que se presentan por la improvisación, conllevando a toma de decisiones que en la mayoría de casos son equivocadas y afectan la organización.

El convenio de cooperación entre La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTTEL S.A. E.S.P y la Universidad del Cauca abre las puertas para que se afiance la relación entre el sector empresarial y la academia, con el fin de desarrollar actividades que contribuyan al desarrollo de la región.

El trabajo de grado, en modalidad de pasantía permitió afianzar los conocimientos adquiridos durante el transcurso del pregrado y ayudó al desarrollo de capacidades y competencias que serán la base de su experiencia en el campo profesional y laboral.

6. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones surgen como resultado de las actividades realizadas en la trabajo de Pasantía y es competencia de la empresa si decide acatarlas:

- Para la implementación del manual de procesos y procedimientos elaborado para el macroproceso de gestión administrativa y financiera durante la ejecución de la pasantía, se requiere de un cambio de normatividad que identifique a la empresa bajo la regulación privada, debido a que se realizaron cambios que eliminan tramites que solo competen a la regulación pública.
- Los perfiles diseñados para los cargos requieren de personal capacitado, con competencias y habilidades que permitan el desarrollo eficiente y eficaz del proceso.
- La gestión de procesos requiere de continuidad en las actividades implementadas, para lo que se
- La mejora continua debe ser una política implementada desde el macroproceso estratégico, que comprometa a todos los procesos a identificar, documentar e implementar acciones correctivas y de mejora que ayuden al fortalecimiento integral de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

CASTRO, Caicedo Ana María, GUEVARA, Mera Melissa Julieth, PLAZA Arrieta Edward. et al. Pasantía para optar por el título de administrador de empresas: Revisión y Actualización del Manual de Procesos y Procedimientos Empresa De Telecomunicaciones De Popayán Emtel S.A. E.S.P. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán-Colombia. 2010. pág. 27-32.

CHOPRA, Sunil, MEINDL, Peter: Administración de la Cadena de Suministro: Estrategia, Planeación y Operación. Tercera Edición, 2008.

DE J. PINTO, Juan Asignación y Determinación De Prioridades De Procesos Esenciales, Con Base En Los Factores Críticos De Éxito*. Pdf.

EQUIPO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos. Junio de 2002. Pdf.

EQUIPO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Guía Nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites. Alcaldía Mayor de Bogotá, Subdirección Imprenta Distrital – DDDI. Pdf.

GALLAGHER, Timothy J, JR ANDREW, Joseph D: Administración Financiera Teoría y Practica, Tercera Edición, 2001.

ISO, Diciembre 2003. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.

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

MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto (1997). Los Manuales de Procedimientos 2ª. Edición

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO. Gestión por Procesos. Henry Ramírez Paruma. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca.

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO. Seminario Planeación Estratégica. Henry Ramírez Paruma. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca.

PADRÉS, Elías Guillermo, TAPIA, Astiazarán Carlos. Guía para la elaboración de manuales de procedimientos un nuevo sonora. Febrero de 2010. pág. 22.

PARUMA, Ramírez Henry. Seminario Balanced Scorecard. Apuntes de clase.

PLAN ESTRATÉGICO. Empresa de Telecomunicaciones de Popayán - EMTel S.A. E.S.P., 2011 – 2013.

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Junio de 2004. Página 12.

ZARATIEGUI, J. R. Gestión por procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa

ZUÑIGA, Cabrera, Yudi Patricia. et al. Pasantía para optar por el título de administrador de empresas: Manual de Procesos y Procedimientos para el Área Gerencial Administrativa y Asistencial de la Empresa Social del Estado ESE Suroriente. Programa Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán- Colombia. 2010. Págs. 15-19.G

<http://www.bmg.cl/articulos/La%20gestion%20por%20procesos%20su%20papel%20e%20importancia.pdf>

ANEXOS

