

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES BAJO COMPETENCIAS Y
PERFILES PARA LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN ENERGÉTICA DE
CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P. PARA EL AÑO 2011

ERNESTO ANDRES ERAZO BUESAQUILLO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2012

DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES BAJO COMPETENCIAS Y PERFILES
PARA LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN ENERGÉTICA DE CENTRALES
ELÉCTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P. PARA EL AÑO 2011

ERNESTO ANDRES ERAZO BUESAQUILLO

Trabajo de grado modalidad Pasantía Presentado Como Requisito
Para Optar el Título de Economista

ASESORES

ADM. JULIO IGNACIO GARZON
ING. HENRY ARMANDO DE LA CRUZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2012

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACION

JURADOS

Adm. Wilson Revelo

Eco. Julio Cesar Riascos

Mayo de 2012

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, agradezco a Dios, por llevarme hasta aquí, por darme la vida y la fortaleza necesaria para llevar a cabo este proyecto.

A mis padres y hermanos, quienes con su apoyo incondicional creyeron en mis capacidades, que con sus palabras de ánimo y gran estímulo, motivándome en el largo camino de la carrera.

A mis asesores de trabajo Julio Ignacio Garzón y Henry Armando de La Cruz, mis guías y apoyo, que la vida le devuelva de gran manera lo que han hecho por mí.

A Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., por la oportunidad del aprendizaje y a todos aquellos que de un modo a otro me ayudaron en muchos aspectos, sin ustedes difícilmente habría alcanzado este logro. A todos mil gracias y que Dios les derrame abundante Bendiciones.

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo se constituye en el diseño de un Manual de Funciones para la Subgerencia de Gestión Energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P. para el año 2011 de la ciudad de Pasto, que sirva de guía para los trabajadores, facilitando el conocimiento de las actividades que cada uno ellos debe desarrollar para desempeñarse de manera eficiente y eficaz, fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios que se prestan al público en esta división de la empresa, mejorando su competitividad y cumpliendo con los requisitos legales exigidos a este tipo de empresas.

ABSTRACT

THE DEVELOPMENT OF THIS WORK IS IN THE DESIGN OF A MANUAL FUNCTIONS FOR ENERGY MANAGEMENT DEPUTY POWER PLANT SA NARIÑO E.S.P. BY 2011 THE CITY OF PASTO, AS A GUIDE FOR WORKERS, PROVIDING KNOWLEDGE OF THE ACTIVITIES THAT EACH OF THEM MUST BE DEVELOPED TO PERFORM EFFICIENTLY AND EFFECTIVELY, PROMOTING ACCOUNTABILITY AND QUALITY OF SERVICES PROVIDED THE PUBLIC IN THIS DIVISION OF THE COMPANY, IMPROVING ITS COMPETITIVENESS AND FULFILLING THE LEGAL REQUIREMENTS FOR SUCH BUSINESSES.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. ASPECTOS GENERALES	15
1.1 TEMA DE LA INVESTIGACION	15
1.2 TITULO DEL TRABAJO	15
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3.1 Antecedentes	16
1.3.2 Situación actual.....	17
1.3.3 Formulación del problema:.....	17
1.4 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	18
1.4.1 Objetivo general:	18
1.4.2 Objetivos específicos:	18
2. MARCO DE REFERENCIA.....	19
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	19
2.1.1 Presentación General CEDENAR S.A. E.S.P	19
2.1.2 Planeación estratégica de CEDENAR S.A. E.S.P.....	22
2.2 MARCO TEORICO.....	22
2.3 MARCO CONCEPTUAL	27
2.4 MARCO LEGAL	31
3. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	37
3.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	37
3.2 METODOLOGIA DE ANALISIS	37
3.3 FUENTES DE INVESTIGACION.....	38
3.4 UNIVERSO DE ESTUDIO.....	38
3.5 POBLACION Y MUESTRA	38
3.6 DELIMITACION DEL ESTUDIO	38
3.7 VARIABLES DE LA INVESTIGACION	39
3.8 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	40
3.8.1 Plan de desarrollo de la investigación	40
3.8.2 Presupuesto	41

4.	DIAGNOSTICO DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN ENERGÉTICA DE CEDENAR S.A E.S.P	42
4.1	GESTIÓN Y RESULTADOS	42
4.1.1	Gestión misional:.....	44
4.1.2.	Gestión en los recursos públicos:	45
4.2	OPINIÓN SOBRE LOS ESTADOS CONTABLES.....	46
4.3	OBSERVACIONES EN CUANTO AL RECURSO HUMANO.	46
4.4	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN.	50
4.5	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y RESULTADOS	51
4.5.1	Rentabilidad 2010 CEDENAR S.A. E.S.P.	51
4.5.2	Gestión para la recuperación de la cartera	52
4.5.3	Calidad del servicio prestado por la empresa.	52
4.5.4	Sanciones y multas.	53
4.5.5	Recaudos de facturación por el servicio de energía.....	53
4.5.6	Manejo de bienes.	54
4.6	MATRIZ DOFA.....	55
4.7	PROPUESTA	58
5.	MANUALES DE FUNCIONES	61
5.1	ESTRUCTURA DE LOS MANUALES DE FUNCIONES	62
5.2	IDENTIFICACIÓN DE CARGOS.....	64
5.3	DESCRIPCION DE CARGOS, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y REQUISITOS	64
6.	PLAN DE ACCIÓN	117
6.1	ACTIVIDADES	118
6.1.1	Capacitación y socialización.	118
6.1.2	Sensibilización personal de subgerencia.	118
6.1.3	Área de trabajo y personal.	119
6.2	IMPLEMENTACION.....	120
6.2.1	Estrategias para la implemtacion del sistema general de calidad – SGC121	
6.3	SEGUIMIENTO	122
6.3.1	Esquema de monitoreo.	123
6.4	EVALUACIÓN	125
	CONCLUSIONES	135

RECOMENDACIONES..... 136
BIBLIOGRAFÍA..... 137
ANEXOS..... 138

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Plantas de Generación.....	21
Tabla 2: Subestaciones de Distribución.....	21
Tabla 3: Variables de la investigación.....	39
Tabla 4: Matriz DOFA. Diagnostico Interno CEDENAR y Subgerencia De Gestión Energética.	55
Tabla 5: Plan de acción	117
Tabla 6: Formato Evaluación de desempeño	126
Tabla 7: Criterios de desempeño	132

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: CUESTIONARIO INDIVIDUAL MANUAL DE FUNCIONES	139
ANEXO 2: ORGANIGRAMA GENERAL CEDENAR S.A. E.S.P.....	140
ANEXO 3: ORGANIGRAMA SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA.....	141

INTRODUCCIÓN

Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., a pesar de ofrecer un servicio no transable (no sujeto a competencia internacional) y por tal motivo no subordinado en forma directa a los efectos de la globalización, los servicios públicos se ven sometidos a importantes presiones producto de los elevados costos de los insumos, los altos costos financieros, la excesiva o sobresaturación burocrática fruto de las exigencias de las numerosísimas obras civiles, a lo cual debe agregarse los problemas de pagos por parte de los usuarios y sumado a todo ello la necesidad imperiosa de prestar cada día mayores y mejores servicios; certificarse en el Sistema de Gestión de Calidad, orientando de alguna manera a la empresa en la gestión y aprovechamiento del talento humano, soporte fundamental para el proceso de certificación e implementación del SGC.

El modelo propuesto, es sin lugar a dudas, una evolución natural de la demanda de las organizaciones públicas y privadas para contar con herramientas de gestión más sólidas y efectivas para hacerse al incierto mar de la globalización, capitalizar sus esfuerzos y permitir tener una fuente escrita de consulta autorizada y concreta que normalmente se obtiene en el diseño del Manual de Funciones bajo competencias y perfiles para la Subgerencia de Gestión Energética, que se implemento en el año 2011.

Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, determinar la secuencia e interacción de estos, teniendo claros los criterios y métodos para asegurar que la operación y el control sea eficaz requiere fundamentalmente asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación, el seguimiento, la medición y el análisis a través de la implementación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos. Esta aseveración se realizó a través de un diagnóstico general de los procesos que están involucrados a la prestación de los servicios y los requerimientos de los consumidores.

Teniendo en cuenta que el trabajo de pasantía tenía como objetivo fundamental el proponer un Manual de Funciones bajo Competencias y Perfiles para la Subgerencia de Gestión Energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., se tomo como base los procesos adelantados por otras dependencias y las experiencias acumuladas que salieron de la observación directa, las charlas con trabajadores de la dependencia y entrevistas con los usuarios que requieren o utilizan periódicamente los servicios de compra y venta de energía eléctrica.

Esta labor realizada de una de manera organizada permitió obtener la información específica a esta división, para luego proponer un Manual de Funciones, que le permita al personal que allí labora poseer los lineamientos que deben regir para desempeñar las actividades de manera eficiente, listando las actividades para

cada uno de los cargos, el perfil y las competencias, con que deben contar cada una de las personas que desarrollan sus actividades al interior de la subgerencia de Gestión Energética.

Una vez desarrollado el Manual de Funciones se establece un Plan de acción donde se exponen las actividades necesarias para la implementación del mismo, iniciando desde la sensibilización hasta el mecanismo de evaluación del personal, con el fin de dar solución a posibles problemas que se presenten en la gestión administrativa del personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

Así pues dentro de este entorno, y en la búsqueda de adecuados niveles de rentabilidad, solvencia y liquidez, se hace imperiosa la búsqueda de herramientas o metodologías que permita no sólo una correcta evaluación, sino además la obtención de resultados concretos. Entre una serie de metodologías administrativas vinculadas a la excelencia vía la mejora continua en materia de calidad, niveles de satisfacción, productividad y costos.

El Manual de Funciones debe contribuir a mejorar los estándares; esto significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos. El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad de este. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento.

La Gestión de Calidad está basada en el mejoramiento continuo, donde de manera sistemática se busca optimizar el desempeño en la prestación de los servicios que se ofrecen, la relación con los clientes y proveedores, el cumplimiento de la normatividad vigente y la reducción de costos. Por lo anterior, es conveniente conocer el enfoque de la organización de manera que permita visualizar claramente el papel que desempeña la Subgerencia de Gestión Energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., como el monopolio prestador de compra y venta de energía eléctrica en el Departamento.

Por lo tanto el manual describe las disposiciones adoptadas por Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., para cumplir las políticas, objetivos, requisitos legales, contractuales y normativos, así como, los requisitos exigidos en las Normas NTCGP 1000, ISO 14001, ISO 9001 y MECI 1000; buscando precisar, sistematizar y controlar todas las fases o actividades relacionadas con la adecuada prestación del servicio.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA DE LA INVESTIGACION

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo económico y normativo, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones; por tanto, en cualquier empresa se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión de la misma; para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

Regularmente en los procesos de implementación de un sistema de gestión, las organizaciones se quedan en la etapa de documentación de los procesos, olvidando la importancia que tiene para el éxito de la gestión, la claridad que tengan las personas involucradas sobre sus responsabilidades y sobre todo de los resultados críticos de sus funciones.

1.2 TITULO DEL TRABAJO

Diseño de un Manual de Funciones bajo Competencias y Perfiles para la Subgerencia de Gestión Energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P. para el año 2011.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Antecedentes. En el año 2006, Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P. inició el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C), alcanzando en primera instancia la certificación del negocio generador por la Norma ISO 9001 – 2008, posteriormente la certificación del negocio distribuidor y actualmente se encuentra en proceso la certificación el negocio comercializador del cual hace parte la Subgerencia de Gestión Energética.

CEDENAR S.A. E.S.P. a través del S.G.C documenta, ejecuta, gestiona, evalúa y mejora sus procesos para el suministro de sus servicios. La implantación, mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad le permite a la empresa:

- Mantener y mejorar la calidad de los servicios y dar soluciones acordes y entregarlas a la comunidad.
- Optimizar la eficiencia de sus procesos.
- Identificar las posibilidades de mejora.
- Mejorar continuamente los procesos y servicios con los cuales se satisfacen las necesidades y expectativas de la comunidad.

Por lo anterior, CEDENAR S.A. E.S.P. en cabeza de la Gerencia General, promueve a través de la oficina de Planeación y Sistemas el mantenimiento y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad en los negocios certificados y transmitirlo al negocio comercializador del cual hace parte la Subgerencia de Gestión Energética con el objetivo de asegurar que el servicio cumpla con los requisitos especificados en la Norma, a través de la elaboración de planes de calidad, manuales de procedimientos y funciones, que se espera sean los apropiados en el momento de tomar acciones para prevenir no conformidades en el servicio, los procesos y el sistema en general.

Entonces, en razón a la importancia que ejerce el Sistema de Gestión de Calidad en la gestión organizacional de CEDENAR S.A. E.S.P., se estima conveniente que en todas la áreas que intervienen en la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, cumplan con eficiencia las distintas actividades necesarias para dar cumplimiento a sus objetivos y metas institucionales; para este fin es indispensable que sus dependencias se encuentren debidamente estructuradas y dispongan de herramientas administrativas que guíen la ejecución de sus funciones y responsabilidades, concretamente se apoyen de un Manual de funciones. En este sentido es preocupante la ausencia de este documento en la Subgerencia de Gestión Energética como instrumento técnico normativo que permita inicialmente reorientar y normar las actividades que debe desempeñar el recurso humano.

1.3.2 Situación actual. En todos estos años CEDENAR S.A. E.S.P. para poder suministrar sus servicios se ha enfocado en desarrollar toda herramienta y estrategia necesaria para asegurar la comercialización de energía eléctrica, pero hoy siente la necesidad de establecer dentro de su administración una estructura organizacional basada en el Manual de Funciones para seguirse fortaleciendo en competitividad, lo cual el entorno hoy requiere y que además la norma ISO 9001:2008 le exige. Aunque tiene definido sus procesos, no los tiene estructurados ni documentados, de allí la necesidad de elaborar un Manual de Funciones en donde se almacene toda la información de cada uno de los cargos definidos para la Subgerencia de Gestión Energética, todo esto con la finalidad de estandarizar las actividades diarias que realizan los involucrados.

De esta manera, este trabajo se realiza en esta división, con el fin de subsanar la falencia que hoy existe, el cual propone un Manual de Funciones, que contribuya a la eficiencia y eficacia de las operaciones; el control y manejo adecuado de los recursos, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de los reglamentos y políticas establecidas, favoreciendo así el desempeño de sus trabajadores, la satisfacción en el trabajo y el alcance de los resultados planeados para esta dependencia.

1.3.3 Formulación del problema:

¿De qué manera facilitar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas del personal de la Subgerencia de Gestión Energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., para alcanzar la certificación y asegurar la comercialización de energía eléctrica en el año 2011?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Es de suma importancia que una empresa hoy en día haga frente a la globalización conociendo todo lo referente a la optimización de recursos con bases de calidad dándole un alto índice de competitividad, así como estar más preparados y hacer frente ante las ya frecuentes crisis que requieran de un mejor funcionamiento, basado en la calidad tanto en la realización de sus procesos como en la prestación de los servicios, para hacer frente a las necesidades de los clientes, así como de la empresa que son cada vez mayores.

De la misma manera todo lo anterior favorece tanto a la empresa, y a su entorno otorgándole un mejor servicio, haciéndola más competitiva y haciéndole frente a un mercado más amplio dándole más ventaja ante otras empresas.

Por lo anterior esta investigación tiene como propósito la implementación de un manual de funciones bajo competencias y perfiles en la Subgerencia de Gestión Energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., con el fin de hacer más

eficiente y eficaz las actividades que se desarrollan en la empresa de una manera acorde y apegada al S.G.C implementado en esta organización.

Finalmente la documentación de este manual será una herramienta para la administración en la toma de decisiones, así como en reasignación de funciones, variaciones en los procedimientos, creación de nuevos cargos y sobre todo será el fundamento de cualquier decisión frente a la junta directiva de la organización, permitiéndole a la administración mayor maniobrabilidad. Para esta división se convierte en una herramienta fundamental el analizar cada cargo pues así podrá ejercer un óptimo reclutamiento del personal asignando el colaborador con el mejor perfil para ejercer las actividades.

1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.4.1 Objetivo general:

Diseñar un Manual de Funciones bajo competencias y perfiles para la Subgerencia de Gestión Energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P. para el año 2011.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Diseñar la matriz DOFA interna de gestión humana de esta unidad administrativa con el propósito de establecer la verdadera necesidad de un manual de funciones.
- Identificar los cargos administrativos, técnicos y asistenciales existentes en la Subgerencia de Gestión Energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P.
- Establecer de manera clara y formal los objetivos de cada cargo y determinar las funciones, habilidades, responsabilidad conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes.
- Estructurar un plan de acción que permita la implementación y evaluación de un Manual de Funciones bajo competencias y perfiles para la Subgerencia de Gestión Energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Presentación General CEDENAR S.A. E.S.P

Reseña Histórica

CEDENAR S.A. E.S.P fue constituida el 9 de agosto de 1955, mediante escritura pública No. 2059 de la Notaría No. 5 del circuito de Bogotá y aprobada por la Superintendencia de Sociedades mediante la resolución 1055 del 24 de octubre de 1955.

El suministro de energía antes de la creación de Centrales Eléctricas de Nariño se hacía mediante pequeñas plantas hidráulicas cuyas capacidades estaban entre 20 y 50 Kv; de esta manera los municipios que disponían del servicio de energía eran: Cumbal, El Tambo, Consacá, San José, Buesaco, Linares, Contadero, Potosí y Ricaurte. Estas plantas fueron construidas con la participación del municipio respectivo y el Departamento.

El suministro de energía para la ciudad de Pasto se hizo mediante la Empresa Eléctrica de Pasto creada por Don Julio Bravo con una planta construida sobre el río Pasto y que fue puesta en operación en 1948, con una capacidad de 2.000 Kva. Posteriormente el Municipio de Pasto creó la Hidroeléctrica Municipal y adelantó la construcción de una planta en Río Bobo, con una capacidad de 3.600 Kva. Distribuidos en dos grupos de 1.800 Kva. cada uno; esta Hidroeléctrica fue puesta en operación el 20 de julio de 1952 y su administración dependía directamente del Municipio de Pasto, es decir la ciudad de Pasto fue atendida por medio de la Empresa Eléctrica de Pasto Ltda. y la Hidroeléctrica Municipal. La Empresa se constituye en una sociedad anónima con la participación de varios accionistas y se da impulso a partir de ese momento a varios proyectos de gran envergadura y que han permitido el suministro de energía eléctrica no solo a la capital del Departamento de Nariño sino a los demás municipio

Naturaleza Jurídica

Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., es una empresa de servicios públicos mixta, de nacionalidad Colombiana, constituida como sociedad por acciones, del tipo de las anónimas, sometida al régimen general de los servicios públicos domiciliarios y que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil.

Situación actual de la Empresa

Actualmente la empresa cuenta con tres sedes en el Municipio de Pasto, la Central Avenida de los Estudiantes donde se ubica la Gerencia General, el área administrativa y operativa, la sede Bomboná en donde está el Área Comercial y la sede Minercol donde atiende la Subgerencia de Gestión Energética.

SEDES:

ZONA CENTRO:

Pasto: Avenida de los Estudiantes No. 36-12,
Teléfonos: 7336900, 7312943, 7312166.
Pasto: Carrera 28 No. 13-65 Bombona,
Teléfonos: 7336900
Pasto: Calle 18 A Carrera 42 Pandiaco,
Teléfono: 7336900

ZONA SUR:

Ipiales: Carrera 5ta No. 12-32,
Teléfono: 7732240
Túquerres: Calle 15 No. 8 – 110,
Teléfono 7280110.

ZONA NORTE:

San Pablo: Cedenar San Pablo,
Teléfono 7285003
La Unión: Carrera 1a No. 17 –37 Barrio Niño Dios,
Teléfono 7265220
La Cruz: Calle 6ta No. 8-54 Barrio Centro,
Teléfono 7266112.

ZONA OCCIDENTE:

Sandoná: Carrera 4ta No. 06-24 Barrio el Comercio,
Teléfono 7288032.

ZONA PACIFICO:

Tumaco: Calle del Comercio Barrio Bavaria,
Teléfono 7272507.

Además cuenta con cinco Plantas de generación hidráulica distribuidas en cuatro zonas del Departamento de Nariño de la siguiente forma:

Tabla 1: Plantas de Generación

PLANTA	CAPACIDAD MW	ZONA
CENTRAL RIO MAYO	19.8	NORTE
PCH RIO BOBO	3.8	CENTRO
PCH RIO SAPUYES	1.8	SUR
PCH RIO JULIO BRAVO	1.5	CENTRO
MINICENTRAL RIO INGENIO	0.2	OCCIDENTE

Fuente: CEDENAR S.A. E.S.P.

La empresa cuenta con treinta y tres Subestaciones de la siguiente forma:

Tabla 2: Subestaciones de Distribución

SUBESTACION	No. USUARIOS	PARTICIPACION PORCENTUAL
PASTO	23.432	10,10%
CATAMBUCO	41.387	17,84%
JAMONDINO	15.824	6,82%
PANAMERICANA	21.436	9,24%
TUQUERRES	7.009	3,02%
BUHELLY	4.287	1,85%
RIO MAYO	5.531	2,38%
CORDOBA	7.494	3,23%
CUMBAL	4.042	1,74%
IMUES	4.497	1,94%
PIEDRANCHA	1.906	0,82%
SAPUYES	4.156	1,79%
PUPIALES	4.900	2,11%
LA CRUZ	2.789	1,20%
SAN JOSÉ	5.965	2,57%
LA UNION	8.832	3,81%
TAMINANGO	3.093	1,33%
POLICARPA	312	0,13%
ANCUYA	4.890	2,11%
NARIÑO	7.408	3,19%
SAMANIEGO	5.127	2,21%
SANDONA	6.212	2,68%
SAPUYES	1.344	0,58%
TANGUA	4.096	1,77%
ENCANO	1.322	0,57%

SUBESTACION	No. USUARIOS	PARTICIPACION PORCENTUAL
RIO BOBO	1.159	0,50%
TUMACO	15.676	6,76%
BARBACOAS	1.984	0,86%
ALTAQUER	183	0,08%
JUNIN	91	0,04%
CASAFRIA	153	0,07%
RICAUARTE	768	0,33%
LLORENTE	960	0,41%
TANGAREAL	8.661	3,73%
CHACHAGÜI	5.049	2,18%
TOTAL	231.975	100,00%

Fuente: CEDENAR S.A. E.S.P.

2.1.2 Planeación estratégica de CEDENAR S.A. E.S.P.¹

POLITICA DE CALIDAD

Asegurar la Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica, basados en el mejoramiento continuo, personal idóneo, relaciones mutuo beneficio con nuestros proveedores que garanticen la satisfacción del cliente.

MISIÓN

Generar, distribuir y comercializar la energía eléctrica para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fomentar el desarrollo económico y social de la región.

VISION

Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., será una empresa competitiva, enfocada al cliente y generadora de valor para sus accionistas.

2.2 MARCO TEORICO

Las tareas cotidianas en los procesos administrativos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de las tareas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

¹Fuente: Manual SGC CEDENAR S.A. E.S.P.

Así pues los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, así mismo son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitar la capacitación de nuevos empleados, proporcionar una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puestos, etc.

“Un manual de funciones es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una organización; este debe incluir ejemplos de formularios que se utilizarán en dichas actividades, así como las máquinas o equipos que serán necesarios para llevarla a cabo”². Incluye información desde lo general a lo específico permitiendo tener las siguientes ventajas:

- Conocer la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y el personal responsable de llevarse a cabo, lo cual evita la pérdida de información o el que tareas de rutina no sean efectuadas.
- La inducción de personal de nuevo ingreso en el puesto y el método de trabajo, adiestramiento y capacitación ya que describe de manera detallada las actividades de cada puesto.
- Analizar y auditar de manera eficaz los procedimientos de cada área.
- Conocer todo el trabajo y de esta manera ubicar tareas redundantes o innecesarias que puedan ser simplificadas o delegadas para hacer más eficientes los puestos.
- Establecer un sistema de información o detectar irregularidades en el ya existente para poder modificarlo.
- Controlar el cumplimiento de las labores y evitar que sean modificadas de manera arbitraria.
- Determinar responsabilidades en base a capacidades personales y grupales de manera que cada uno use sus fortalezas en beneficio de la empresa y sus debilidades sean minimizadas y corregidas.
- Incrementar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo.

² QUIROGA LEAS, Gustavo. Organización y métodos en la administración pública. Segunda edición. México. Editorial Edit. Trillas. 1998. Pág. 53.

El uso de los manuales, de que se tenga registro, data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.

Antes de iniciar con la elaboración de un manual de organización, se debe determinar el ámbito de aplicación del manual general para toda la organización, específico para un área determinada, situación que se establece mediante un diagnóstico situacional, en el se tratará de precisar:

- El grado de organización existente (si ha existido algún manual de organización anteriormente).
- El número de puestos y niveles jerárquicos.
- Objetivos generales y específicos.
- Funciones y responsabilidades.
- Perfil laboral sugerido.

Una vez elaborado el diagnóstico situacional, el siguiente paso será:

- Impartir una inducción por parte de la empresa al personal involucrado.
- El personal involucrado recauda la información en las áreas de trabajo donde por medio de la realización de diferentes entrevistas con los trabajadores se obtendrá una descripción de las actividades que se desempeñan en la ejecución de cada cargo, después se elaboran los borradores (siguiendo los lineamientos) de los procedimientos para su revisión.
- La Coordinación recibe los borradores y revisa para emitir según los lineamientos las observaciones pertinentes.
- Realizadas las observaciones, la coordinación codifica el documento, según la Estructura de los Seriales de la Documentación y lo transcribe como "Documento en revisión, sujeto a modificaciones".
- La coordinación envía el Manual estructurado al usuario para su discusión y aprobación.
- La Coordinación luego del visto bueno del usuario aprueba, edita y tramita distribuciones a las áreas de interés.

El que el personal de una empresa conozca el fin por el que está trabajando es determinante para el éxito y cumplimiento de sus objetivos. "Si la organización no conoce como su trabajo repercute en el producto o servicio final es difícil que se comprometa en realizar sus labores individuales y no solo eso, pueden existir

personas comprometidas pero que estén realizando incorrectamente sus actividades por la falta de información y es ahí en donde radica la importancia de un documento de este tipo, que construya una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos”³.

Es por eso que el manual de funciones es de suma importancia para organizaciones, en las que la rotación de personal es frecuente o en empresas de nueva creación donde la información al respecto no está totalmente clara para el personal y las responsabilidades pueden ser confundidas y, por lo tanto no llevadas a cabo.

“Sin embargo los manuales también presentan algunas limitantes o desventajas; muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes, algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día, existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez, el costo de producción y actualización puede ser alto, si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad, incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma, una descripción demasiado sintetizada carece de utilidad y una muy detallada los convierte en complicados”⁴.

En este sentido el camino o dirección en términos de objetivos, metas, logros, etc., que una empresa o institución desee seguir siempre será determinante para el cumplimiento de los mismos. Aunque es importante el planteamiento y desarrollo de todos estos puntos de una forma clara y específica, no cumplirán su objetivo si el personal no realiza su trabajo en base a estos y con la finalidad de respetarlos y cumplirlos. La importancia de un manual radica precisamente es esto, en la idea de plasmar toda la información referente a donde está y donde quiere dirigir la organización sus productos o servicios.

El diseño de un manual funciones debe ser desarrollado como un conjunto de acciones administrativas encaminadas a reunir, analizar y ordenar toda la información derivada de la actuación de los trabajadores en las labores que desempeñan, para cumplir con las responsabilidades y exigencias propias de su cargo.

Gracias a la implementación de un manual de funciones la organización obtendrá:

³ RUSENAS, Rubén Oscar. Manual de control interno. Primera edición. Argentina. Editorial Marchi. 1999. Pág. 25.

⁴ GÓMEZ, Ceja. Sistemas administrativos. México. Editorial McGraw Hill. 1997. Pág 29.

- Establecer los objetivos generales y específicos y así como la dimensión, naturaleza y alcance de cada cargo derivados de las funciones, actividades, responsabilidades y esfuerzos en el desempeño de los cargos.
- Determinar la dualidad de autoridad que soportan los cargos cuando reportan a más de una jefatura y evitar así la interferencia en el mando.
- Nombrar en forma adecuada los puestos de trabajo con relación a las funciones que realmente desempeña, logrando determinar con exactitud las funciones y actividades de cada cargo, delimitando el campo de acción y actuación de cada trabajador para hacer el verdadero equilibrio de funciones.
- Señalar las diferentes funciones y actividades compartidas con otros cargos, para lograr una mejor coordinación y ejecución de las mismas.
- Indicar el grado de esfuerzo que debe aportar cada trabajador en el desempeño de la labor, así como los niveles de fatiga, stress, tensión, etc., que la labor puede derivar.
- Enmendar las fallas que se presenten en el desempeño de las labores, para la búsqueda de los correctivos, preparación y adiestramiento de los trabajadores para que las corrijan⁵.

Todo esto representado en forma de diagramas, roles y responsabilidades, procedimientos, instrucciones de uso de maquinaria o equipo y todos los reglamentos, métodos, etc., que permiten que la empresa pueda subsistir y cumplir con su misión.

En cuanto a los requerimientos normativos la característica fundamental de los manuales de funciones es que ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan. A la hora de implantar, por ejemplo una ISO, ésta exige 4 procedimientos obligatorios como son:

- Tratamiento de No Conformidades
- Auditoría Interna
- Sistema de Mejora
- Control de la documentación

Por tanto el valor de los manuales como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos como se menciona anteriormente, por lo tanto el

⁵ MARTÍNEZ B, Rigoberto. Manual de procedimientos. Elaboración, implementación, mejoramiento continuo. Corporación colombiana de organización y métodos. P. 53. 1997

mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual.

La mayoría de las organizaciones no planean sus revisiones y actualizaciones, es decir las efectúan sobre la base de sus necesidades de actualización, por cambio de políticas, nuevos procedimientos, nuevos puestos, etcétera.

Planear las actualizaciones permite a las organizaciones un mejor mantenimiento de sus manuales administrativos, ya que a través de un programa escalonado por secciones ó áreas se ejerce menor presión sobre los encargados de las revisiones; cuando existen cambios, adiciones ó supresiones en alguna sección se analizan y se efectúan, en caso de ser procedentes, dentro del período programado para esta sección, es necesario llevar un registro de cada cambio ó modificación a los manuales administrativos, notificando a los usuarios sobre estos para un mejor manejo de la información, es así que la unidad administrativa encargada de las revisiones y actualizaciones debe elaborar su programa de revisiones y actualizaciones y debe ser acorde con el plan general de la empresa.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Actividad/tarea: son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

Ambiente de trabajo: conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Control: es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.

Control de calidad: se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.

Controlar: Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

Coordinar: Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Dirigir: Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

División del trabajo: Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

DOFA: Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Eficacia: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estrategia: Es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Estructura organizacional: Modelo que representa y describe las relaciones estables entre los miembros de la organización y que a la vez sirve para limitar, orientar y anticipar las actividades Organizacionales, con el propósito de elevar la efectividad en las operaciones y resultados.

Evaluar: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Fines: Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

Función: Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

IPSE: Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas No Interconectadas

Manual: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Manual de calidad: documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Manual de funciones: Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos

Manual de procedimientos: Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización.

Meta: Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.

Método: Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

Modelo: Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

Objetivo: Se define como un deseo a lograr o alcanzar algo.

Organizar: Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Plan: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Planificación: Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Política: Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

Presupuesto: Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

Problema: Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

Proceso: Conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado (producto) que satisface una o varias necesidades.

Procedimiento: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Producto: Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

Programa: Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "servicios".

Proyecto: Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "bienes de capital".

Puesto: Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

Recursos: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Responsables: Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

Sistema: Proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente. Consta de insumos-proceso-productos-ambiente. Los hay abiertos y cerrados.

Sistema de Evaluación y Seguimiento: conjunto de actividades que tienen como objetivo evaluar el nivel de la implementación de los elementos del SGC en las dependencias administrativas.

Sistema de Gestión de la Calidad: es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según correspondan.

Supervisar: Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

2.4 MARCO LEGAL

Para lograr el orden, hay necesidad de consolidar los procesos y presentarlos adecuadamente en un documento conocido como manual, que coadyuva a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propicia la uniformidad en el trabajo, permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones, sirve de medio de integración y orientación al personal nuevo, facilita su incorporación al trabajo, facilita la supervisión y evaluación del trabajo, ayuda al incremento de la eficiencia y la calidad, propicia el mejoramiento de la productividad de la empresa logrando que se produzca un resultado concreto en un tiempo determinado, para un cliente, un ciudadano o la comunidad en general. Para el caso específico de las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios; son los usuarios los mayores beneficiados.

La empresa Centrales Eléctricas de Nariño S. A. E.S.P, CEDENAR, constituida en 1955, en el Departamento de de Nariño, Colombia y cuenta con cinco plantas. Tiene su sede en San Juan de Pasto, es una empresa de servicios públicos, constituida como sociedad anónima por acciones, conforme a las disposiciones de la ley 142 de 1994. La sociedad tiene autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil, dada su función de prestación de servicios públicos domiciliarios.

Por la composición y el origen de su capital la empresa Centrales Eléctricas de Nariño S. A. E.S.P, CEDENAR, es una sociedad constituida con aportes estatales y de capital privado, de carácter u orden departamental, en la cual los entes del estado poseen en ella por lo menos el cincuenta y uno por ciento (51%) de su capital social.

Teniendo en cuenta que según lo estipulado por la Ley 142 de 1994, donde se define el servicio público domiciliario de energía eléctrica como la actividad del transporte de energía eléctrica desde las redes regionales de transmisión hasta el domicilio del usuario final, incluido su conexión y medición. También se aplicará

esta Ley a las actividades complementarias de generación, de comercialización, de transformación, interconexión y transmisión.⁶

Por otra parte también es importante tener en cuenta la Ley 872 de Diciembre 30 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios"; que en su Artículo 1. Dice: "Creación del sistema de gestión de la calidad. Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente".

Artículo 2. Entidades y agentes obligados: "El sistema de gestión de la calidad se desarrollará y se pondrá en funcionamiento en forma obligatoria en los organismos y entidades del Sector Central y del Sector Descentralizado por servicios de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden Nacional, y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del Poder Público en el orden nacional. Así mismo en las Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social Integral de acuerdo con lo definido en la Ley 100 de 1993, y de modo general, en las empresas y entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública o las privadas concesionarios del Estado".

Como se trata de empresas prestadoras de servicios públicos es conveniente también tener en cuenta que la implementación de los Manuales de Funciones se reglamentan específicamente en los artículos 315 de la Constitución Nacional, el artículo 91 de la Ley 136 de 1994, el artículo 74 de la Ley 617 de octubre 6 de 2000, Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 785 de Marzo 17 de 2005, decreto 2539 de 2005, ley 1006 de 2006, el Acuerdo No 200 de 2006

Acorde con la evolución jurídica aplicable a las empresas de servicios públicos mixtas se estructuró un Manual de Funciones para las empresas adscritas al Ministerio de Minas y Energía, afianzando en todo momento el régimen jurídico especial que aplica para esta clase de empresas, el cual es señalado en las leyes 142 y 143 de 1994; además se le dio entrada a la aplicación de la Ley 1150 de 2007, y la sentencia de la Corte Constitucional No. C-736 de 2007.

⁶CARTILLA DE SERVICIOS PÚBLICOS PARA ALCALDES Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Edisoma Ediciones Especiales Ltda. Impresión Imprenta Nacional Bogotá, D.C. - Colombia 2007, pág. 52.

Este Manual de Funciones, diseñado para las electrificadoras adscritas a este Ministerio de Minas y Energía, dio cumplimiento a los preceptos legales de la citada ley, y al marco constitucional de la sentencia antes citada, en lo atinente a los principios de la contratación pública dentro de todo proceso de contratación, y al régimen de inhabilidades e incompatibilidades señalados en la Constitución Política, las leyes 80 de 1993 y 142 de 1994.

También es relevante tener en cuenta que se viene implementando al interior de las empresas de este tipo la estructuración de unos programas de seguridad industrial, orientados a brindar a la población trabajadora de éstas, una mayor seguridad y confianza en todas las áreas.

En atención a los requerimientos del Sistema Único de Información, SUI, de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, SSPD: las empresas han venido cumpliendo oportunamente con los reportes de información relacionada con las actividades y novedades de seguridad industrial.

Por otro lado después de conocer la Norma Técnica Colombiana de Gestión Integral de la Energía; se desarrolló la propuesta de la componente energética a incluir en la NTC de SGIE, debidamente ratificadas el último semestre del 2009; por lo tanto los manuales de funciones deben considerar también como ámbito jurídico o legal este tipo de normas.

También se ha considerado como parte fundamental que el manual de funciones y competencias se inscriba y se desarrolle en el marco de la ley de Ciencia y Tecnología COLCIENCIAS.

Que la Constitución Política establece en el artículo 365 como finalidad social del Estado asegurar la prestación eficiente de los servicios públicos a todos los habitantes del territorio nacional.

Que la prestación del servicio público domiciliario de energía eléctrica en Colombia, está regida por la Ley 142 de 1994, Ley de Servicios Públicos Domiciliarios, y por la Ley 143 de 1994, Ley Eléctrica.

Que el artículo 2 de la Ley 142 de 1994 establece que el Estado intervendrá en los servicios públicos, conforme a las reglas de competencia de que trata la mencionada Ley, para garantizar, entre otros la calidad del bien objeto del servicio público y su disposición final para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios, la ampliación permanente de la cobertura mediante sistemas que compensen la insuficiencia de la capacidad de pago de los usuarios.

Que la Ley 388 de 1997, Ley de Ordenamiento Territorial, define la forma en que los entes territoriales deben establecer su ordenamiento físico y urbano, por medio

de la formulación y aprobación de los Planes de Ordenamiento Territorial, que deben considerar los requerimientos del servicio de energía eléctrica e infraestructura.

Que dentro de la política ambiental, se ha definido el propósito de la gestión urbana para mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, el desarrollo sostenible como un proyecto de vida colectivo en la que participa la sociedad civil y el estado, la gestión ambiental urbano regional y la transformación positiva del territorio potenciando las ventajas ambientales a través de la planificación y el diseño.

Que con el fin de integrar las acciones entre las Entidades Oficiales y las Empresas que prestan el servicio público de Energía Eléctrica, el Plan de Ordenamiento Territorial estableció la necesidad de formular el Plan Maestro de Energía-PME.

Que para la formulación del Plan Maestro de Energía es necesario tener en cuenta los aspectos definidos en El Manual Único de Alumbrado Público - MUAP- Resolución 17 de febrero 10 de 2004 de la Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos y el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas -RETIE-, Resolución 18 0498 de abril 29 de 2005 del Ministerio de Minas y Energía y sus reglamentarios.

Que el Plan Maestro de Energía-PME define la estructura del sistema requerida para la prestación del servicio desde la fuente de generación, hasta los sistemas de transmisión, transformación y distribución, de tal forma que se cumpla con las condiciones técnicas del suministro en todo el territorio urbano y de expansión, definiendo como objetivos de intervención en el sistema de energía eléctrica, la necesidad de garantizar la provisión del servicio mediante el aprovechamiento óptimo de la infraestructura existente y la extensión ordenada de las redes de distribución, en coordinación con los demás proyectos previstos en el POT.

Que las Empresas se comprometen a cumplir "El Pacto Mundial (Global Compact)", iniciativa impulsada desde el año 2000 por el Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan, busca integrar a empresas, asociaciones internacionales de trabajadores y organizaciones no gubernamentales para que adopten, apoyen y promulguen diez principios básicos universales relacionados con el respeto de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente.

Que las actividades de La empresa Centrales Eléctricas de Nariño S. A. E.S.P, (CEDENAR), como prestadora de servicio público son reguladas por las resoluciones expedidas por la Comisión de Regulación de Energía y Gas-CREG y son vigiladas y controladas por la Superintendencia de Servicios Públicos-SSPD.

Que la planeación de la expansión del Sistema de Transmisión Nacional STN es llevada a cabo por la Unidad de Planeación Minero Energética UPME, quien elabora anualmente el Plan de Expansión de Referencia.

Que la generación de energía eléctrica es una actividad de libre competencia en Colombia y que los desarrollos de la misma son de iniciativa de los agentes que en ella participan. Anualmente el Ministerio de Minas y Energía a través de la Unidad de Planeamiento Minero Energético UPME presenta su plan indicativo de expansión el cual sirve de referencia para las decisiones de inversión de los agentes interesados. Que en cualquier caso, la ley 143 de 1994 establece que si ello no ocurriere el Gobierno Nacional deberá desarrollar los mecanismos que la hagan factible.

Que se elaboró el documento técnico de soporte con un análisis diagnóstico de la situación sectorial y territorial, que sirve de fundamento para formulación del presente decreto

En cuanto a las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores el Código Sustantivo del Trabajo ayuda a coordinar el equilibrio social, regulando las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares.

La Ley 872 del 2003 por la cual se obliga la implementación del Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y demás agentes obligados.

La norma ISO 9001:2008 en los apartados 5.5 y 6.2 establece las directrices relativas a los factores humanos que afectan a la calidad de los productos o servicios y a todas las fases de la calidad desde la detección de la necesidad hasta la satisfacción del cliente. En los apartados citados se pone un especial énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes, en que se establezcan las responsabilidades de cada una de las funciones y en la importancia de evaluar, en la medida de lo posible, los riesgos y los beneficios potenciales. Todos estos puntos deben tenerse en cuenta a la hora de establecer y mantener al día un sistema de la calidad eficaz.

Esta importante relación sobre las normas generales, códigos, leyes y resoluciones que sirven de sustento para desarrollo de este trabajo que la empresa Centrales Eléctricas de Nariño S. A. E.S.P, (CEDENAR), tiene claro que el funcionamiento de cualquier empresa, no importa su tamaño, es como una telaraña de procesos que pasa desapercibida a nuestros ojos, no es fácil visualizar la cantidad de procedimientos que a diario se ejecutan en una organización prestadora de servicios públicos, por ello, un manual jamás podrá considerarse

como concluido y completo, sino que debe evolucionar con la misma organización para lo cual debe contar con la capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de la misma.

3. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

El presente proyecto es una investigación de tipo participativa cuyo objeto de estudio se decide a partir de lo que interesa a un grupo o a un colectivo, cuya finalidad es la transformación de la situación problema que afecta a la gente involucrada. La investigación participativa se fundamenta en que las personas son los principales agentes de cambio.

Algunos autores identifican tres fases de la investigación participativa:

- Fase de decisión.
- Fase de elaboración y ejecución del plan.
- Fase de aplicación de conocimientos.

Como objetivos que se pretenden con la investigación participativa “se destaca, por una parte, producir conocimiento y acciones útiles para un grupo de personas; por otra, que la gente se empodere/capacite a través del proceso de construcción y utilización de su propio conocimiento”.

3.2 METODOLOGIA DE ANALISIS

A través de la recopilación de información primaria y secundaria disponible tanto al interior de empresa Centrales Eléctricas de Nariño S. A. E.S.P, (CEDENAR) y específicamente la Subgerencia de Gestión Energética y como compromiso de la pasantía para desarrollar esta exploración de campo detallada y exacta para la elaboración de los manuales de funciones. El diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable, para lo cual se utilizaran las siguientes técnicas para la recolección de los datos.

Observación directa: para evidenciar y visualizar la realización de las diferentes actividades inherentes a las actividades desarrolladas en cada puesto de trabajo

Entrevistas estructuradas: donde se lleva a cabo conversaciones abiertas con todos los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética. Finalmente la información recolectada es corroborada y aprobada por cada uno de los involucrados y avalada por el Subgerente de dicha división.

El diagnostico interno a la Subgerencia de Gestión Energética, que identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y mediante el cruce de las

variables vislumbra la necesidad de la implementación del manual de funciones para esta área operativa.

Finalmente se formula el plan de acción y el método de seguimiento y evaluación más pertinente.

3.3 FUENTES DE INVESTIGACION

Para la recolección de información se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Para obtener la información de las fuentes primarias se observaron directamente los procesos presentes en la organización, al tiempo que se aplicaron entrevistas individuales al personal que integra la Subgerencia de Gestión Energética a fin de levantar la información que permita la elaboración de los Manuales de Funciones.

Como fuentes secundarias se remitió a la NTC ISO 9001 – 2008 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos sobre documentación y recursos humanos, además de la documentación presente en CEDENAR S.A. E.S.P. como Reglamento Interno, Manual de Calidad y Manuales de Funciones de los negocios: generador y distribuidor, documentos relacionados y otros trabajos de investigación e información suministrada a través de Internet.

3.4 UNIVERSO DE ESTUDIO

Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.

3.5 POBLACION Y MUESTRA

El trabajo se adelanto con todos los trabajadores que integran la Subgerencia de Gestión Energética de la cual hacen parte 20 puestos de trabajo entre los que se encuentran administrativos, auxiliares y técnicos.

3.6 DELIMITACION DEL ESTUDIO

Para efectos de lograr resultados concretos y así obtener los objetivos propuestos, es necesario hacer el presente estudio con una delimitación en los siguientes aspectos:

Espacial: Municipio de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, Centrales Eléctricas de Nariño.

Demográfico: 20 trabajadores entre empleados de planta y contratistas que hacen parte de la Subgerencia de Gestión Energética de CEDENAR S.A. E.S.P.

Temporal: Este proyecto se adelanto para ser aplicado en el año 2011.

Temática: Estructura organizacional y manuales de funciones.

3.7 VARIABLES DE LA INVESTIGACION

Tabla 3: Variables de la investigación

DESCRIPCION DELCARGO	Nombre del cargo	De acuerdo al objetivo y a funciones que realiza
	Número de personas en el cargo	Cuántas personas ejercen en el mismo cargo
	Ubicación	Identifica el lugar donde se adelantan las actividades
	Jefe inmediato	Identifica la línea correcta de mando
ANALISIS DEL CARGO	Funciones	¿Qué hace?, ¿Para qué lo hace? En orden de importancia de las mismas
	Responsabilidades	Permite visualizar el grado de responsabilidad en el desempeño de las labores
	Competencias	Identifica las competencias necesarias para ser exitoso en el cargo
PERFIL DEL CARGO	Educación	Registra el nivel de estudios mínimo requerido para desempeñarse en el cargo
	Experiencia	Identifica el tiempo de laboren oficios parecidos para ejercer el cargo
	Competencias	Identifica el grado de complejidad del cargo

Fuente: Oficina de Planeación y Sistemas – formato manual de funciones

Colombia, a pesar de su buen desempeño económico, mantiene altos niveles de pobreza, desigualdad y exclusión. El Estado ha diseñado políticas y destinado recursos considerables para enfrentar estos problemas, pero es necesario buscar fórmulas e implementar estrategias que generen un mayor impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos más vulnerables.

Es urgente establecer mecanismos innovadores, promotores de inclusión social, que generen impacto y logren articular los esfuerzos públicos con los de los demás actores del desarrollo.

3.8 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.8.1 Plan de desarrollo de la investigación

Ítem.	OBJETIVO	¿DE QUE MANERA?	UBICACIÓN	RESPONSABLE
1	Realizar diagnóstico a la Subgerencia de Gestión Energética que demuestre la importancia de la implementación de un Manual de Funciones	Matriz DOFA	Subgerencia de Gestión Energética	Pasante
2	Sensibilizar al personal que labora en la Subgerencia de Gestión Energética de la importancia de un Manual de Funciones	Charlas de sensibilización Control de asistencia	Subgerencia de Gestión Energética	Pasante Coordinador de Gestión de Calidad
3	Levantar información con cada uno de los involucrados para elaborar borrador Manual de Funciones	Entrevista individual	Subgerencia de Gestión Energética	Pasante
4	Realizar borradores preliminares Manuales de Funciones	Digitación en el Formato de Manual de Funciones	Oficina de Planeación y Sistemas	Pasante
5	Someter a revisión en cada uno de los cargos	Entrevista individual validación de la información	Subgerencia de Gestión Energética	Pasante
6	Realizar correcciones y elaboración de Manuales de Funciones finales	Digitación en el Formato de Manual de Funciones	Oficina de Planeación y Sistemas	Pasante
7	Gestionar aprobación final ante el Subgerente de Gestión Energética	Oficio de solicitud, documento Manual de Funciones	Oficina de Planeación y Sistemas	Pasante Coordinador de Gestión de Calidad
8	Recepcionar comentarios y realizar correcciones	Oficio de respuesta	Subgerencia de Gestión Energética	Pasante

9	Socializar informe final de Manual de Funciones a los interesados	Charlas individuales	Subgerencia de Gestión Energética	Pasante Coordinador de Gestión de Calidad
10	Proponer metodología de evaluación y seguimiento a desempeño de los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética	Formatos	Oficina de Planeación y Sistemas	Pasante

3.8.2 Presupuesto. Los costos en que se incurra en el desarrollo del trabajo de pasantía correrán por cuenta del estudiante.

DETALLE	VALOR TOTAL
Fotocopias y papelería	\$ 150.000
Transporte	\$ 540.000
Impresiones	\$ 300.000
Refrigerios	\$ 200.000
Empastadas	\$ 100.000
Imprevistos	\$ 100.000
TOTAL	\$ 1.390.000

4. DIAGNOSTICO DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN ENERGÉTICA DE CEDENAR S.A E.S.P

4.1 GESTIÓN Y RESULTADOS

Para realizar la evaluación de la gestión y resultados se examinaron las líneas de Gestión y Resultados, dentro de la cual se incluyó la evaluación del sistema de control interno, seguimiento al Plan de Mejoramiento, proyectos de inversión gestión misional, contratación, que incluye demandas en contra de la entidad, presupuesto, administración del talento humano y evaluación del componente ambiental; línea de Evaluación de Estados Contables, evaluación de la Cuenta Rendida y la línea de Quejas y Denuncias.

Centrales Eléctricas de Nariño S.A., E.S.P., CEDENAR, es una sociedad anónima de servicios públicos mixta, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, constituida en forma de sociedad anónima mediante escritura pública 2059 del 9 de agosto de 1955 de la Notaría Quinta de Bogotá. Sus estatutos fueron modificados mediante escritura pública 2697 del 31 de agosto de 2000. Con la escritura pública 826 de febrero 27 de 2004 se protocolizó el cambio efectuado en varios artículos de los estatutos de la empresa, correspondientes al capital autorizado, capital suscrito y capital pagado aprobado en reunión de la Asamblea de Accionistas del 21 de noviembre de 2003.

Su objeto principal es la prestación del servicio público de energía eléctrica, por lo cual está sometida al régimen establecido en las Leyes 142 y 143 de 1994 y facultada para realizar las siguientes actividades:

- a. La compra, exportación, importación, distribución y comercialización de energía eléctrica y de otras fuentes de energía;
- b. La construcción y explotación de fuentes de generación y subestaciones;
- c. La construcción y la explotación de líneas de transformación y redes de distribución de energía eléctrica;
- d. la compra, venta y distribución de toda clase de elementos electromecánicos para el cumplimiento de su objeto social,
- e. Participar como socio o accionista en sociedades o empresas dedicadas a la realización de objetivos similares o complementarios.

A diciembre 31 de 2008, los accionistas de la empresa fueron:

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN %
IPSE	64.942249062
Nación	35.046482328
Departamento de Nariño	0.004244872
Municipios del Departamento	0.006944677
Empresa de Energía de Cundinamarca	0.000005474
Comité de Cafeteros	0.000073565
Otros	0.000000022
TOTAL	100.00

La utilidad operacional creció en 13.36% al pasar de \$8.927.900 miles en 2007 a \$10.120.487 miles en 2008 y corresponde al incremento en la venta de servicios tales como: venta en bolsa de energía, consumo de energía usuarios, alumbrado público, y recargos entre otros.

Los activos crecieron 4.90% al pasar de \$347.391.436 miles en 2007 a \$364.425.307 miles en 2008, por efectos de: recursos recibidos por parte del IPSE y del Ministerio de Minas y Energía (FAZNI y FAER) con el propósito de atender convenios interadministrativos y la cuenta deudores se incremento en 15.83% como consecuencia del mayor consumo de energía de usuarios. Las cuentas de difícil cobro se encuentran provisionadas en el 100%.

El pasivo creció en 9.46% al pasar de \$87.861.096 miles en 2007 a \$96.171.436 miles en 2008, este incremento obedece principalmente al incremento en las cuentas por pagar, cuya mayor participación corresponde a los recursos recibidos por parte de IPSE y el Ministerio de Minas y Energía, para atender convenios interadministrativos FAZNI y FAER.

El patrimonio presento un crecimiento de 3.36% al pasar de \$259.530.340 miles en 2007 a \$268.253.871 miles en 2008 como resultado de la disminución de las pérdidas de ejercicios anteriores y una mayor utilidad.

Se recomienda al CONPES dar la instrucción a los representantes de la Nación y de sus entidades en la Asamblea de Accionistas de Centrales Eléctricas de Nariño S.A., para que propongan y voten la destinación de las utilidades de 2008 a: Constituir reserva legal por \$929.542 Miles, reserva compensación saneamiento contable por \$1.148.198 miles y a la diferencia por \$3.874.448 miles distribuirlos de acuerdo con la participación accionaria.

La Contraloría General de la República, con fundamento en las facultades otorgadas por el artículo 267 de la Constitución Política, practicó Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral modalidad Regular a Centrales Eléctricas de

Nariño, S.A. E.S.P., a través de la evaluación de los principios de la gestión fiscal: economía, eficiencia, eficacia y valoración de los costos ambientales, con que administró los recursos puestos a su disposición y los resultados de su gestión en las áreas, actividades o procesos examinados, el examen del Balance General a 31 de Diciembre de 2010 y el Estado de Actividad Financiera, Económica, Social por el año terminado en esa fecha. Dichos estados contables fueron examinados y comparados con los del año anterior, los cuales fueron auditados por la Contraloría General de la República

La auditoria incluyó la comprobación de que las operaciones financieras, administrativas y económicas se realizaron conforme a las normas legales, estatutarias y de procedimientos aplicables. Así mismo se evaluó el Sistema de Control Interno y el cumplimiento del plan de mejoramiento.

Esta responsabilidad incluye: diseñar, implementar y mantener un sistema de control interno adecuado para el cumplimiento de la misión institucional y para la preparación y presentación de los estados contables, libres de errores significativos, bien sea por fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas; así como, efectuar las estimaciones contables que resulten razonables en las circunstancias.

4.1.1 Gestión misional:

- Negocio Misional. La Rentabilidad de los Activos para el año 2010 se vio desmejorada ya que se redujo respecto al año anterior en 0.9 puntos, quedando en sólo el 5.27% frente un 8% promedio en la empresas del grupo; la rentabilidad del patrimonio fue del 6.28%; un margen operacional deficiente del 8,52 inferior al referente de la superservicios que es el 27,2.

La inversión en activos fijos sólo representa 5,6% del presupuesto de gastos. Se propuso recaudar el 97,7% de lo facturado y se logró el 89,24%. Se pretendía reducir el índice de perdidas comerciales a 29% sin embargo estas se incrementaron al 31,17%, porcentaje superior al registrado en año 2009 que fue de 29,89% y también superior al promedio del grupo que es de 20%. La recuperación de cartera sólo alcanzó el 61%, la rotación de cuentas por cobrar es 125 días cuando el referente se encuentra en 58 días, situación que dificulta la reducción de cartera. No se alcanzó el referente en cuanto a suscriptores sin equipo de medición de 5%, éste se ubico en 6,2%. Además la empresa tenía que reducir los elevados costos de operación y gastos de administración, sin embargo en el año 2010 éstos se incrementaron aún más.

No se tiene aún en funcionamiento la estructura del Sistema de Gestión de Seguridad sobre el SIC acorde con la política de seguridad establecida por la empresa, en particular en cuanto a acuerdos de confidencialidad, control de riesgos de operación del SIC, salvaguarda de la información, scripts de auditoría

de datos, seguridad física, coordinación del SGSI, etc. Al examinar el 100% de la base de datos del SIC SUPERNOVA, en cuanto a ajustes, pagos, cartera, créditos, recaudos y anticipos se encontró que la base de datos del sistema comercial Supernova de CEDENAR en el módulo de recaudos no contiene información de anticipos o recaudos aplicados por usuario, desglosada por periodo y grupo de conceptos de facturación en forma actualizada e histórica.

- Evaluación del Sistema de Control Interno. El Sistema de Control Interno de la Centrales Eléctricas de Nariño, S.A. E.S.P. –CEDENAR obtuvo una calificación de 6.4%, con un nivel de (confiable) en su evaluación conceptual, lo que significa que conforme a los parámetros establecidos, los controles generales del Sujeto de control existen y aplican. Y operativamente, una calificación de eficiente, debido a que los controles específicos de las líneas o áreas examinadas mitigan los riesgos para los cuales fueron establecidos.

- Cumplimiento del Plan de Mejoramiento. El plan de mejoramiento suscrito por Centrales Eléctricas de Nariño, S.A. E.S.P. –CEDENAR, presenta con base en los resultados del seguimiento del equipo auditor, un cumplimiento del 92.3%

- Gestión del Talento Humano. Dentro del Plan de capacitación de la entidad, no existe un procedimiento que permita bajo ciertos criterios de evaluación y ponderación la escogencia del funcionario beneficiado para apoyo educativo para adelantar estudios de postgrado, lo cual permite que el otorgamiento de estos apoyos educativos inmersos en los convenios celebrados con los funcionarios beneficiados, se otorguen discrecionalmente por parte del Gerente de la empresa.

4.1.2. Gestión en los recursos públicos:

- Gestión Contractual y Cumplimiento Normativo. En la conformación de la Junta Directiva de la entidad no se tiene en cuenta la participación de los accionistas minoritarios, desconociendo lo establecido en el numeral 19.16 del artículo 19 de la Ley 142 de 1994.

Se evidenciaron debilidades en la planeación contractual de la entidad, en tanto en algunos contratos se suscribieron adiciones u otros sí, que terminaron por superar el valor y el plazo inicialmente pactado.

En cuanto a la ejecución contractual, se evidenciaron falencias en materia de Interventoría, en algunos contratos celebrados así como incumplimiento de las obligaciones del contratista en los contratos 439 de 2009 y 375 de 2010.

Por el no cumplimiento cabal, oportuno y completo de las labores encomendadas a funcionarios de la entidad, se presenta deficiencias en el desempeño eficaz y oportuno de la función de supervisión e interventoría a los contratos, no se realizan con la diligencia y juicio que se requiere y se limitan a la firma del acta

conjuntamente con el contratista, lo cual genera el riesgo de incumplimiento contractual ante la falta de un control oportuno y efectivo.

Finalmente, se detectaron debilidades en el control realizado por el comité de evaluación de las propuestas de los oferentes, en lo relacionado a la comprobación de la experiencia del proponente, así como en la verificación del perfil exigido por la entidad en los términos de referencia.

A raíz de factores como la nueva reglamentación Eléctrica Nacional, el crecimiento de las regiones y la optimización en la prestación del servicio de energía, CEDENAR S.A. E.S.P. ha experimentado cambios importantes en el ámbito energético. Esto ha motivado la implantación de nuevas tecnologías que permitan la operación del Sistema de Transmisión Regional (STR) y el Sistema de Distribución Local (SDL). Para ello se han establecido disposiciones de mejoramiento, con énfasis en el manejo digital. Estas disposiciones que motivan el ingreso de nuevas tecnologías, a su vez, establecen la necesidad de capacitación adecuada del personal responsable del manejo.

4.2 OPINIÓN SOBRE LOS ESTADOS CONTABLES

La Empresa a través de sus Estados Financieros y Anexos: Balance General a 31 de diciembre de 2010, Estados de Resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, Estado de Flujos de Efectivo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, Estados de Cambios en la Situación Financiera del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010. Tomados como base del año inmediatamente anterior al inicio de la labor como pasante se puede opinar que los estados contables, se presentan razonablemente, en todo aspecto significativo, la situación financiera de CEDENAR S.A. E.S.P., al 31 de diciembre de 2010, así como los resultados de las operaciones por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas y Principios de Contabilidad generalmente aceptadas o prescritos por la Contaduría General de la Nación.

No obstante lo anterior, se encontraron debilidades de control interno contable en las Conciliaciones Bancarias ya que no se puede identificar la procedencia de algunas consignaciones para ser aplicadas, la supervisión y revisión que se hace a los informes de auditoría externa permiten que se publiquen datos errados, la interpretación de conceptos tributarios conllevaron a la aplicación de tarifas de retenciones en la fuente por concepto de renta e industria y comercio apartándose de la norma. Se presenta diferencias entre los registros del Sistema Comercial y los del sistema financiero que no se concilian o no se aclaran en notas contables.

4.3 OBSERVACIONES EN CUANTO AL RECURSO HUMANO.

El recurso humano debe ser el elemento más importante para CEDENAR S.A. E.S.P., ya que de nada serviría contar con las instalaciones, equipos, maquinarias,

herramientas y demás bienes tecnológicamente implementados ya en la Subgerencia de Gestión Energética sí los trabajadores no las manejan adecuada y satisfactoriamente debido a su ignorancia, falta de conocimiento y capacitación. Por ello se afirma categóricamente, la necesidad de la implementación del Manual de Funciones, ya que el elemento humano es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia, pues, hasta los más sofisticados elementos técnicos, no pueden prescindir de la intervención humana. Por ello, éste diagnóstico identifica la necesidad real que presenta CEDENAR S.A. E.S.P., por la implementación de un manual de funciones para la Subgerencia de Gestión de Energética, como se menciono anteriormente.

Los trabajadores cumplen con su labor desempeñando una serie de funciones que deben ser realizadas con eficiencia, eficacia y efectividad, pero estas funciones no se encuentran registradas en un manual de funciones, por tanto no están enterados de las actividades que deban desempeñar, esto demuestra las fallas que existen desde el inicio, desde la misma contratación de un nuevo trabajador, el cual si estuviese estandarizado implicaría el conocimiento y seguimiento al pie de la letra de las funciones a realizar.

Al observar las labores desempeñadas a diario en el servicio, por cada uno de sus funcionarios, de manera a veces automática, puede notarse la variación en la manera de hacer las cosas de cada uno de ellos, lo que lleva a resultados diferentes cada vez que la misma labor se realiza. Estos resultados la mayoría de las veces no son los mejores. Como consecuencia de la falta de uniformidad en los conceptos se encuentran problemas como: retrasos en las tareas, desperdicios en los suministros, varios funcionarios realizando la misma tarea, lo cual trae como consecuencia que los indicadores no se cumplan como debe ser. A diario se aprecia gran congestión en el servicio, porque los mismos funcionarios no tienen claridad en cuáles son las actividades prioritarias del servicio, o cuales pueden realizarse en otras aéreas, para garantizar el fácil manejo de la información.

Por otra parte dentro de la Subgerencia se respira un buen clima laboral en cada uno de los empleados, a quienes se le garantiza un buen nivel de estabilidad laboral y seguridad acompañado de un plan de desarrollo personal a mediano y largo plazo proporcionándoles oportunidades de crecimiento; pero no hay duda de que algunos trabajadores pueden estar insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante que podría presentarse en un momento determinado por la posible privatización de la empresa; y eso se debe convertirse en una preocupación para el Subgerente como directo responsable, por lo cual debe actuar con el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Aun así se genera un ambiente de incertidumbre que el Subgerente no puede dejar de lado. El talento humano le proporciona la chispa creativa, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento; si el elemento humano está dispuesto

a proporcionar su esfuerzo, la subgerencia marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que la empresa debe prestar primordial atención a su personal; sin gente eficiente es imposible que la Subgerencia y la organización en general logren sus objetivos. Por lo tanto el trabajo del Subgerente será decisivo, influyendo en la relación entre la organización y sus empleados.

De conformidad con el artículo 19.15 de la Ley 142 de 1994, en lo no regulado por dicha normatividad, las empresas de servicios públicos se regirán por las reglas del Código de Comercio sobre sociedades anónimas.

En ese orden de ideas, el artículo 198 del Código de Comercio, en cuanto a la elección de administradores, establece que las elecciones se harán para los períodos determinados en los estatutos, sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo. Así mismo señala, que se tendrán por no escritas las cláusulas del contrato que tiendan a establecer la inamovilidad de los administradores elegidos por la asamblea general, junta de socios o por juntas directivas, o que exijan para la remoción mayorías especiales distintas de las comunes.

No obstante lo anterior, el Jefe de la oficina de control interno fue vinculado a la empresa desde el 18 de agosto de 1999, con un contrato de trabajo a término indefinido, con lo cual se hace nugatoria la competencia que tiene para su elección la Junta Directiva de la sociedad.

En ese orden de ideas, de realizarse, por ejemplo un cambio de gerente, éste no podría presentar una nueva terna para la elección del Jefe de la Oficina de Control Interno, puesto que quien ostenta ese cargo actualmente, se encuentra vinculado a término indefinido, lo cual quiere decir que sólo podrá ser removido de existir justa causa, so pena del pago de la indemnización que establece la normatividad laboral vigente.

El Jefe de la Oficina de Control Interno, por la naturaleza de sus funciones debe ser elegido por un período de tiempo determinado, pudiéndose reelegir a criterio de la Junta Directiva, de acuerdo a su gestión en el cargo y al logro de las metas propuestas por la administración.

La empresa destina en forma anual una cantidad importante de recursos económicos para la capacitación de los funcionarios de la entidad.

Para la realización del programa de capacitación de la vigencia 2010 se destinaron \$258 millones, de los cuales se ejecutaron \$224 millones que corresponden al 87% de los recursos. Dichos recursos se discriminan entre el valor que se cancela por las capacitaciones que fue de \$119.1 millones y los gastos de logística y preparación del evento que ascienden a la suma de \$104.9 millones.

Llama la atención como de los recursos asignados para cancelar capacitaciones se destina la suma de \$36 millones que representan el 30.2%, (sin tener en cuenta el pago de logística para estas capacitaciones) para conceder apoyos educativos para realizar estudios de pregrado y postgrado a funcionarios directivos de la empresa, sin que exista un procedimiento que permita bajo ciertos criterios de evaluación y ponderación la escogencia del funcionario beneficiado.

Lo anterior permite que el otorgamiento de los apoyos educativos inmersos en los convenios celebrados con los funcionarios beneficiados, se otorguen discrecionalmente por parte del Gerente de la empresa.

De esta manera, se pudo comprobar que a un solo funcionario directivo se le concedió un apoyo para capacitación por valor de \$17.3 millones en la vigencia 2010. Lo anterior genera una política discriminatoria frente al personal de la entidad con iguales derechos y necesidades de capacitación, en tanto la mayoría de los recursos destinados para el otorgamiento de apoyos educativos para la realización de estudios de pregrado y postgrado se destinan a pocos funcionarios del nivel directivo.

Así entonces, podemos concluir que la entidad carece de una política en materia de capacitación, en tanto no tiene establecidos con claridad el procedimiento, los criterios, condiciones y requisitos que se deben observar para el otorgamiento de apoyos educativos para la realización de estudios universitarios de pre y postgrado del personal de la entidad, que permitan a todos los trabajadores de la empresa participar en condiciones de igualdad para hacerse acreedores de dichos beneficios.

Finalmente, el trabajo de la administración con el grupo humano que tiene a su cargo es agradable amistoso y respetuoso de los valores, manteniendo los patrones de conducta, disciplina y comportamiento, inspirados en la justicia, con el objeto de lograr que cada colaborador sea consciente de su situación en lo que respecta a su actuación en el trabajo. Por lo tanto, la herramienta de gestión de calidad, que puede permitir mayor éxito al Subgerente, es el saber trabajar con el grupo humano que tiene a su cargo. Esto le implica mantención de óptimas y satisfactorias relaciones humanas con los miembros a su cargo, a través de una constante y fluida comunicación

La Ley 142 de 1994 regula los aspectos relacionados con el régimen jurídico de las empresas de servicios públicos, dentro de los cuales determina que aquellas son sociedades por acciones y dispone en el numeral 19.16 del artículo 19 en cuanto a la conformación de sus juntas directivas, que ésta se regirá únicamente por la ley y los estatutos de las empresas, en los cuales se deberá establecer que la representación debe ser directamente proporcional a la propiedad accionaria.

Así entonces, independientemente del monto de la participación en los aportes por parte de los accionistas, en la conformación de la Junta Directiva es de aplicar el numeral 19.16 del artículo 19 de la el 142 de 1994, según el cual, al momento de la conformación, se debe utilizar el sistema de cociente electoral con el fin de que se garantice la participación de los accionistas minoritarios en los órganos de administración de la empresa.

Ahora bien, de acuerdo a los Estatutos Sociales de Centrales Eléctricas de Nariño – CEDENAR S.A E.S.P., vigentes (incluida la reforma realizada mediante escritura pública en el mes de abril de 2010), la sociedad tendrá una Junta Directiva integrada por tres (3) miembros principales con sus respectivos suplentes personales, elegidos por la Asamblea General de Accionistas mediante el sistema de cociente electoral y deberá integrarse de modo que en ella exista representación directamente proporcional a la propiedad accionaria (artículo 39).

No obstante lo anterior, dado el reducido número de miembros de la Junta Directiva, en ella sólo existe participación de los tres (3) mayores accionistas de la sociedad, con lo cual la participación de los accionistas minoritarios en dicho órgano de administración es nula.

Actualmente la Junta Directiva de CEDENAR está integrada por tres (3) miembros principales y tres (3) miembros suplentes que representan a los accionistas mayoritarios: el Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas - IPSE, el Ministerio de Minas y Energía y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Así mismo, se observó que en la conformación de las planchas de las últimas Juntas Directivas a partir del año 2006, no se tiene en cuenta brindar representación a los accionistas minoritarios tal y como está consagrado en la ley, por tanto las Juntas han quedado conformadas por miembros o funcionarios del IPSE, y los ministerios de Hacienda y Minas y Energía; las entidades de carácter territorial como el Departamento de Nariño y los municipios que representan una minoría accionaria no tienen representación a pesar de su importancia social y económica de la empresa en la región.

Conviene señalar en este punto, que el Contrato Social de Centrales Eléctricas de Nariño – CEDENAR S.A E.S.P., antes de ser reformado (Escritura Pública No. 2059 del 9 de agosto de 1955 de la Notaría Quinta del Circulo de Bogotá), consagraba en su artículo 52 que la Junta se componía de cinco (5) directores, con lo cual se aseguraba la participación de los accionistas minoritarios.

4.4 ANALISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN.

De otra parte, es esencial referirse al proceso de la comunicación, la cual afortunadamente es fluida y amena con niveles jerárquicos cortos que permiten

dinamismo operativo e integración del personal y dirección; pero comprender su naturaleza e importancia que tiene dentro del ámbito laboral, es fundamental para él, para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficiente y eficaces las operaciones.

Estamos viviendo en una sociedad de información global emergente, con una economía global que depende cada vez más de la creación, la administración y la distribución de la información a través de redes globales como Internet.

CEDENAR cuenta con una página Web medio importante para tener informado a sus usuarios de las actividades que desarrolla la empresa, de las obligaciones de la empresa y de sus clientes, etc. Sin embargo esta no cuenta con información suficiente para los usuarios del servicio de energía eléctrica tales como: las Políticas de cartera sobre las cuales varios usuarios y Un comité de usuarios de servicios públicos manifiestan no conocer, métodos de ahorro de energía, las normas sobre el uso racional de la energía eléctrica como la obligación de la sustitución de bombillos incandescentes por ahorradores, etc. Ante el desconocimiento de información por los usuarios estos tienen que acudir a las instalaciones de CEDENAR a presentar su PQR, es decir se incrementan la PQRs, además genera a la entidad un desgaste administrativo en su atención.

Por otra parte la información de las diferentes órdenes de trabajo se plasman manualmente en un formato, dicha información luego debe digitarse al sistema, cuando ésta debía recibirse en medio magnético para ser cargada en el sistema de manera automática, esta situación genera que la empresa requiera un número significativo de digitadores aumentado los costos de operación.

4.5 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y RESULTADOS

El control de gestión y resultados es un proceso, que dentro de las directrices de planeación estratégica, busca que las metas sean congruentes con las previsiones. Las comisiones de regulación definirán los criterios, metodologías, indicadores, parámetros y modelos de carácter obligatorio que permitan evaluar la gestión y resultados de las entidades prestadoras. Artículo 52 de la ley 142.

4.5.1 Rentabilidad 2010 CEDENAR S.A. E.S.P.

INDICADORES DE GESTIÓN	2009	2010	VARIACIÓN
Rentabilidad del activo	6.15%	5.27%	-0,88%
Rentabilidad del Patrimonio	7.17%	6,28%	-0,89%
Margen operacional	10,5%	8,52%	-1,98%

Fuente: Esta Recopilación.

La empresa en el año 2010 vio disminuida la rentabilidad de sus activos a 5.27%, a si mismo la rentabilidad del patrimonio a 6.28% en comparación al año 2009 que

fueron del 6.15% y 7.17%; Además el margen operación se ubicó en el 8.52% lejos del referente establecido por la superintendencia de servicios que es del 27.2%. Situación que se presenta por disminución de las utilidades que a su vez se debe a que la entidad registra elevados costos y gastos de operación, los mismos que en esta vigencia se incrementaron en 12.1 y 3.6% respectivamente. Hecho que afecta la situación económica de la Entidad.

A pesar de que la administración en el 2010 invirtió \$7.238.55 millones de los cuales \$5.681,57 millones fueron para programas de control de pérdidas y \$1.556,98 millones destinado a remodelación de redes con el propósito de disminuir pérdidas, éstas se incrementaron pasando de 29.89% en el 2009 al 31.17% en el 2010 incumpliendo la meta fijada de 29%; índice muy superior al promedio nacional del grupo que es del 20%, esta situación se presentó por que las metas de las principales acciones propuestas para atacar las pérdidas, no se cumplieron por la Subgerencia de Gestión de Energía, División de Pérdidas, tampoco se efectuó la acción propuesta por la subgerencia de Generación y Distribución para la remodelaciones de Redes en Pasto; Situación que afecta los intereses económicos de la entidad.

4.5.2 Gestión para la recuperación de la cartera. Teniendo en cuenta que la factura de servicios públicos por considerarse un título ejecutivo y no un título valor, se predica respecto la prescripción de la acción ejecutiva de que trata el artículo 2536 del Código Civil modificado por el artículo 8º de la Ley 791 de 2002, es de cinco (5) años, por lo cual se requiere su cobro oportuno

La cartera de la empresa en el 2010 se incrementó en 6.89% pasando de \$67.130,26 millones en el 2009 a \$71.757.8 millones en el 2010, situación producida por la baja rotación de cuentas por cobrar de 124.91 días, distante del referente establecido por la superservicios de 58 días y el bajo índice de recuperación de cartera que sólo alcanzó 61%. El valor de la cartera se incrementó no obstante de constituir elevadas provisiones de \$-27.208.5 millones para cubrir las deudas malas y deudas que sobrepasan la edad de los cinco años, es decir las que pueden ser alegadas prescritas. Esta situación afecta negativamente los ingresos de la Entidad.

4.5.3 Calidad del servicio prestado por la empresa. La calidad del servicio de distribución se evalúa mediante dos indicadores desarrollados por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG). El indicador DES mide el tiempo total en que el servicio ha sido interrumpido en un circuito. El indicador FES mide el número de interrupciones que presenta un circuito.

CEDENAR S.A. en el 2010 no cumplió el objetivo de optimizar el sistema de distribución con los estándares de calidad, hecho que se refleja en el valor de las compensaciones a los usuarios por concepto del sobrepaso de los Valores Máximos admisibles (indicadores DES y FES), en el 2010 dichas compensaciones

ascendieron a \$312,70 millones, distribuidos así: \$286,7 millones por DES y \$26 millones por FES, situación que afectó los intereses económicos de la empresa y además puede generar nuevas sanciones de la Superintendencia de servicios públicos domiciliarios.

En el 2009 con la Resolución 20092400005035, la SSPD. Confirmó una sanción a CEDENAR S.A. E.S.P por incumplimiento a los indicadores DES y FES, por valor de \$245.9 millones, la cual hasta la fecha (24/05/2011) no se ha pagado por cuanto la empresa demandó dicha resolución ante el Tribunal Administrativo de Nariño.

4.5.4 Sanciones y multas. El Artículo 158 de la ley 142 de 1994 establece que: " La empresa responderá los recursos, quejas y peticiones dentro del término de quince (15) días hábiles contados a partir de la fecha de su presentación. Pasado ese término, y salvo que se demuestre que el suscriptor o usuario auspició la demora, o que se requirió de la práctica de pruebas, se entenderá que el recurso ha sido resuelto en forma favorable a él.

En el 2010 se presentaron 10 Silencios administrativos positivos que le costaron a la empresa \$1.1 millones por 3 ajustes realizados a suscriptores y 7 silencios que no generaron ajustes pero si multas de la Superintendencia de servicios públicos por valor de \$2.6 millones, hecho originado por la omisión de respuesta dentro de los términos establecidos por la ley de los derechos de petición radicados en Centrales Eléctrica de Nariño por usuarios del servicio de energía eléctrica, generando pérdidas económicas para la empresa, además de afectar negativamente su imagen.

En resumen, CEDENAR canceló por sanciones y multas en el 2010 \$5,8 millones de las cuales \$3,7 millones fueron a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios SSPD y \$2,1 millones por no suministrar información de ingresos a la Secretaria de Hacienda del municipio de Tumaco.

La administración informa que La División de Atención al Cliente envió a Control Interno para que adelante las investigaciones a los trabajadores que fueren responsables de esta omisión y que generaron ajustes y/o pago de multas conforme al procedimiento existente. Frente a las posibles responsabilidades que se puedan presentar en esta observación, la administración adelantará las investigaciones correspondientes con base en el procedimiento establecido para tal fin.

4.5.5 Recaudos de facturación por el servicio de energía. Una de los procedimientos esenciales de las Empresas de Servicios Públicos es recaudar la facturación del servicio prestado a sus suscriptores, y registrarlo de manera tal que impida la defraudación a los recursos de la Empresa y que para el usuario sea clara y completa la información de la aplicación de sus pagos.

Al revisar la base de datos del sistema comercial Supernova de CEDENAR en el módulo de recaudos se encontró que no se tiene una información de anticipos o recaudos por usuario en forma detallada, es decir, que desglose los valores aplicados por cada periodo y grupo de conceptos de facturación en forma actualizada e histórica.

Así las cosas, la Empresa carece de una herramienta de software y un archivo que le permita controlar los tiempos de aplicación de los recaudos correspondientes a cada periodo y compararlos con la cartera actual, además, obstaculiza la conciliación contable y el seguimiento a los índices de oportunidad en el recaudo.

4.5.6 Manejo de bienes. Entre los objetivos del Sistema de Control Interno se encuentra asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información de sus registros lo que implica que todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos administrativos y financieros. Se presentan deficiencias en cuanto a la aplicación del proceso de baja de inventarios para los elementos que existen en el nivel central, seccionales y zonas que se encuentran obsoletos y/o en mal estado y que se requiere su exclusión y depuración de los inventarios, lo cual se pudo verificar en las zonas norte y pacífica.

Además en la visita realizada al Subalmacén de la Seccional de San Pablo (Nariño) se estableció deficiencias en el manejo de las Tarjetas Kardex de los elementos como: No están claramente definidos los elementos, como es el caso de los collarines que a pesar de ser de diferentes modalidades se presentan como un solo elemento. No se evidencia el manejo de tarjetas Kardex para el año 2010, pues las que se encuentran relacionan la entrada y salida de elementos para el año 2011. Los saldos que se manejan en las tarjetas kardex en 2011 no coinciden con las existencias de Almacén. No se puede evidenciar saldos iniciales ni finales del año 2010. Las tarjetas kardex que relacionan la entrada y salida de elementos para el año 2011, no consignan información referente al saldo final de cada elemento para el 2010. En la relación presentada por CEDENAR, en su contabilidad aparecen elementos que no están en bodega pues ya fueron entregados a las dependencias y por tanto deberían aparecer como descargados en el inventario.

Teniendo en cuenta las anteriores apreciaciones en calidad de Pasante para la implementación de un manual de funciones, es importante anotar que el compromiso adquirido es muy grande ya que este tiene que entrar a solventar y solucionar todas las actividades de carácter administrativo, logístico y de prestación del servicio, función principal de CEDENAR.

4.6 MATRIZ DOFA

Con el ánimo de sintetizar y obtener un análisis de las posibles estrategias los anteriores análisis de las diferentes actividades que realiza CEDENAR, presentamos una matriz DOFA, que es el mejor instrumento metodológico para identificar acciones viables que mediante el cruce de variables permite generar estrategias alternativas. Por lo tanto se ha desarrollado este tipo de diagnóstico para generar la mejor estrategia para optimizar la gestión humana del personal que labora en la CEDENAR, Subgerencia de Gestión Energética como lo es el manual de funciones, que sirva de guía para sus funciones y tareas, que defina claramente los directos responsables de las actividades y permita ofrecer servicio eficientes y de calidad

Tabla 4: Matriz DOFA. Diagnóstico Interno CEDENAR y Subgerencia De Gestión Energética.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. Falta definir Manual de Funciones y responsabilidades para los empleados de la Subgerencia de Gestión Energética para delimitar el alcance de cada cargo	1. Aplicación de las Condiciones Uniformes del Contrato de Prestación del Servicio para el personal por honorarios
2. Falencias en el Manual de procedimientos que defina de manera clara los diferentes procesos que maneja la Subgerencia	2. Conciencia de la dirección para la asignación de recursos al área.
3. Falta de interés en el desarrollo de las actividades por parte de algunos trabajadores de la división	3. Planta de personal de carrera integrada por profesionales de alto nivel y con garantía de estabilidad laboral
4. Falta de creatividad y emprendimiento por parte de algunos trabajadores de la División	4. Estrechas y cordiales relaciones entre las diferentes áreas de la empresa que de forma directa e indirecta benefician la convivencia y facilitan el desarrollo de las actividades
5. Inadecuada inducción del personal nuevo que ingresa en la empresa en el desarrollo de sus actividades	5. Estructura jerárquica adecuada que permiten coordinar las acciones y evaluar resultados de cada área, que permiten armonizar las relaciones dirección – personal, coadyuvando a que el personal se desempeñe en un ambiente apto y agradable
	6. Niveles jerárquicos cortos que

<p>6. Ingreso de personal que no necesariamente cumple con los requisitos del perfil del cargo a cubrir, sino que obedece intereses particulares</p> <p>7. Insuficiente capacitación del personal del área en procesos específicos y complejos de la Empresa</p> <p>8. Bajo sentido de pertenencia y participación en las diferentes actividades desarrolladas por la Empresa</p>	<p>permiten dinamismo operativo e integración del personal y dirección</p> <p>7. Autocontrol y simplicidad en la ejecución de las actividades</p> <p>8. Mantenimiento de la cultura de calidad y del trabajo en equipo</p> <p>9. Participación y compromiso del personal en el Sistema de Gestión de Calidad en los negocios certificados</p> <p>10. Concientización del personal sobre la seguridad industrial y compromiso de cada trabajador</p> <p>11. Aplicación del Programa de Incentivos para trabajadores que cumplen con las normas de seguridad industrial y promoción de estudios superiores que permite la profesionalización del personal</p> <p>12. Ejecución de Programas de Bienestar Social con la realización de actividades lúdicas, deportivas y recreativas que contribuyen a la reducción de los niveles de estrés laboral y al mejoramiento del Clima Organizacional</p> <p>13. Mejoramiento del nivel de escolaridad de los trabajadores.</p>
<p>ESTRATEGIAS DO</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p>

<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1. Existencia de entes de control que apoyan la gestión</p> <p>2. Participación y conocimiento de experiencias de otras Electrificadoras en temas de Control Interno</p> <p>3. Conocimiento y aprovechamiento de experiencias exitosas en otras empresas</p>	<p>D1-D2-D3-D4-D6-D8-D9, - O1-O2</p> <p>Crear un manual de funciones que especifique la relación empresa-trabajador, así como los derechos, deberes, y responsabilidades de todas las unidades productivas de esta área de trabajo.</p>	<p>F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F12,F13 +O2+O+O4+O5</p> <p>Integrar las fortalezas y oportunidades del medio como mecanismo de motivación interno y llevar a cabo planes tendientes al fortalecimiento de la estructura administrativo.</p>
	<p>ESTRATEGIAS DA</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>1. Incertidumbre generalizada a todo el personal por la posible privatización de la empresa</p> <p>2. Cambios en la estructura</p>	<p>D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8-A1-A2-A3</p> <p>Generar un ambiente de convivencia participativa, a través de la implementación de prácticas de fortalecimiento de las relaciones Empresa-trabajador, y así promover el compromiso laboral de la administración con los empleados y de los empleados con la empresa, proporcionando oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva</p>	<p>F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F12,F13 -A2-A3</p> <p>Permitir que el personal se involucre en todas las actividades que desarrolla la Subgerencia, generando en el trabajador la confianza necesaria para el desarrollo eficaz de sus actividades</p>

<p>a política que gobierna la empresa</p> <p>3. Problemas de seguridad por motivos de orden público en los desplazamientos a las Zonas y Seccionales para ejercicio de las funciones de Control Interno</p>	<p>participación a todos los miembros de la Subgerencia, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.</p>	
---	---	--

Fuente: Esta investigación

4.7 PROPUESTA

El Manual de Funciones tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento a la cultura del Autocontrol y del mismo Sistema de Control Interno. Los Procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, con el fin de dotar a la misma CEDENAR E.S.P. de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en el Plan Estratégico.

Así mismo, se busca que existan documentos completos y actualizados de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo de la Unidad de Gestión de Distribución, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de las actividades misionales de CEDENAR S.A. E.S.P.

En este sentido, el Manual de Funciones está dirigido a todos los funcionarios que bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a la Unidad de Gestión energética de la Empresa y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y evaluadas mediante las

auditorias de Control Interno, en la consecución de las metas de desempeño, rentabilidad, asegurar la Información y consolidar el cumplimiento normativo.

Los principales operadores de los servicios públicos domiciliarios son las denominadas empresas de servicios públicos ESP., que son personas jurídicas cuya esencia es comercial por cuanto su constitución se hace en forma de sociedad mercantil con ánimo de lucro, actúa en un régimen de libertad de empresa y su capital está representado en acciones.

Habiendo establecido el diagnóstico de la Subgerencia de Gestión Energética, se propone levantar y estandarizar el Manual de Funciones, con el objeto de mejorar la calidad de los servicios prestados a los usuarios que acuden a la subgerencia, asegurando así el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero lo más importante, poder asegurar la certificación del negocio comercializador.

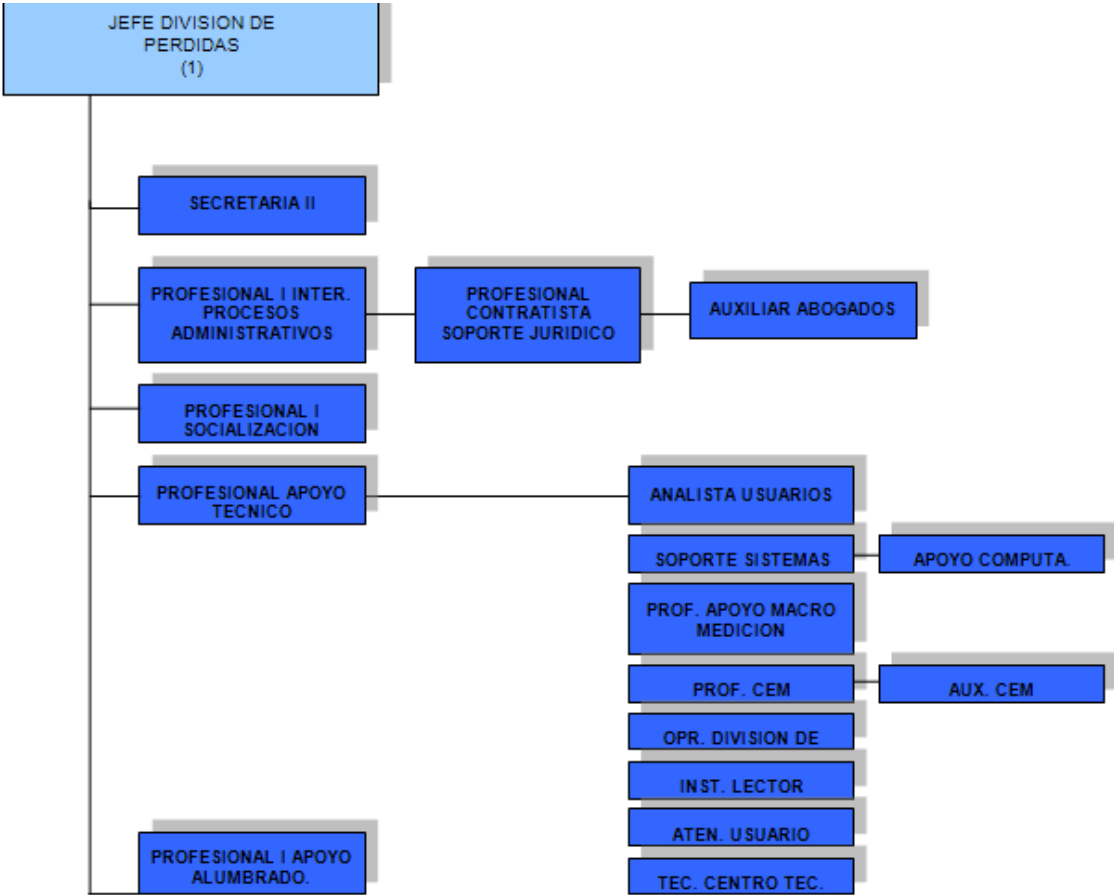
Utilizando la metodología descrita se realizaron las entrevistas a cada uno de los funcionarios, se determinaron las funciones que cada uno cumplía, y se describió de manera clara como se realizaban las labores en cada uno de los cargos. Recolectada toda la información, se organizó y se sistematizó en el formato de manual de funciones aprobado para el SGC de la empresa.

Un sistema de gestión de la Calidad es una herramienta administrativa que permite planear e implementar de forma ordenada las oportunidades de mejoramiento en una empresa. En otras palabras, son acciones y procedimientos planificados y organizados por medio de los cuales se busca conseguir unos resultados específicos. Cuando una empresa implanta un sistema de este tipo sólo lo hace para gestionar un aspecto puntual, como por ejemplo la calidad de sus productos y servicios⁷

Con base en los anteriores argumentos y diagnósticos realizados a lo largo del convenio de pasantía se puede proponer la implementación de un manual de funciones para el área de Subgerencia de Gestión Energética.

⁷ Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Análisis institucional del Sistema Nacional de Calidad en Colombia. Bogotá, D.C. DNP. 2005.

Organigrama de la Subgerencia de Gestión Energética



Fuente: oficina de Planeación y Sistemas CEDENAR S.A. E.S.P.

5. MANUALES DE FUNCIONES

Desde su momento de creación, en la Subgerencia de Gestión Energética el personal ha venido desarrollando sus actividades de manera automática y descoordinada, sin ningún tipo de documentación formalizada en cuanto a las actividades que debe desarrollar, pero a medida que ha crecido el área, esta necesidad adquiere más importancia y complejidad, por ello para lograr una efectiva gestión debe trabajar en base a un programa de recursos humanos basado en competencia y perfiles, que le permitirá conocer en forma sistemática a las personas que laboran.

Dado que las competencias son las características personales que expresan las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que un empleado requiere tener, adquirir o desarrollar para lograr un desempeño superior, se aconseja que para alcanzar ese desempeño adecuado dentro de la Subgerencia de Gestión Energética se deberá tener en cuenta:

- Conocimiento del perfil de cada persona referido a:
 - Estudios realizados.
 - Formación general.
 - Experiencia Profesional realizada.
 - Experiencia laboral fuera de la empresa.

- Conocimiento de las capacidades de cada persona referido a:
 - Capacidad de conocimientos.
 - Capacidad y habilidad para desarrollarse en puestos que impliquen tomar decisiones y coordinar grupos.
 - Capacidad de mando y gestión.
 - Capacidad en solucionar problemas.
 - Capacidad en actuar en forma responsable.
 - Capacidad de integración.


Así pues, el Manual de funciones bajo competencias y perfiles que se propone favorece el logro de los objetivos propuestos para la Subgerencia, principalmente cumplir con el requisito de la norma ISO en cuanto documentación y formalización de las tareas de cada integrante; por otra parte, permite aprovechar las ventajas ofrecidas por los profesionales de alto nivel académico quienes deben actuar con mucho profesionalismo, objetividad, originalidad y ética en cada proceso de crear conocimientos de forma que permitan ahorrar tiempo y recursos, logrando un rápido desarrollo empresarial garantizando contar con calidad y eficiencia, necesarios para responder positivamente a la política de calidad.

5.1 ESTRUCTURA DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

Los manuales de funciones permiten identificar a cada colaborador que parte le corresponde, cual es su impacto y cuál es su aporte a los resultados colectivos esperados, además de realizar proceso de evaluación sobre los logros obtenidos en cada periodo.

El formato de los manuales de funciones se divide en los siguientes aspectos:

- a. Encabezado: Muestra el logo de la empresa, especificando el nombre del formato y el área a cual corresponde el cargo
- b. Generalidades: Se describe el objetivo general del manual de funciones y el alcance del mismo
- c. Identificación del cargo: Se describe el nombre del cargo, la ubicación, dependencia jerárquica y número de personas en el cargo con la misma denominación dentro de la unidad.
- d. Objetivo estratégico: Describe el fin que dirige la acción, especificando lo que desea lograr de manera razonable, claro, coherente y estimulante.
- e. Funciones: Se detalla las actividades que se deben realizar en cada cargo con su correspondiente resultado, además de las responsabilidades propias del cargo.
- f. Autoridad: Grado de autonomía que le corresponde en la empresa.
- g. Perfil del cargo: En esta sección se expresan los requisitos mínimos que deben poseer el cargo y las exigencias que determinan el trabajo, dentro de las cuales están:
 - La educación: indicando la profesión y el nivel mínimo que exige el cargo para desempeñar eficientemente las funciones.
 - La experiencia: identificando el tiempo mínimo de adiestramiento en cargos similares o afines al cargo a desempeñar.
 - Formación y Competencias: identifica el grado de dificultad que el cargo exige a la persona, la habilidad mental e iniciativa para actuar ante una situación y las habilidades manuales que esta debe tener para desarrollar las actividades.

	SUBGERENCIA DE XXXXXXXX
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia xxxxx.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de (xxxxxx) sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la (Subgerencia, división), procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo:
 Nro. de Personas en el Cargo:
 Ubicación:
 Cargo del Jefe Inmediato:

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

--

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Funciones habituales o diarias:

Funciones Periódicas:

Funciones Ocasionales:

RESPONSABILIDAD:

V. AUTORIDAD:

--

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS:

EDUCACIÓN:

EXPERIENCIA:

FORMACION:

COMPETENCIAS:

Fuente: Listado maestro de documentos SGC CEDENAR S.A. E.S.P.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

CARGOS DE PLANTA


Los cargos que se identifican a continuación son los que pertenecen a la Subgerencia de Gestión Energética definida en la estructura organizacional

- Subgerente Gestión Energética
- Jefe División de Control de Perdidas
- Secretaria
- Profesional Universitario I – Apoyo Técnico
- Profesional Universitario I – Apoyo Alumbrado
- Profesional Universitario I – Socialización
- Profesional Universitario II – Interventora Procesos Administrativos
- Profesional Universitario II – Analista Usuarios Destacados
- Operario División de Control de Perdidas
- Auxiliar CEM
- Instalador Lector

4.1.1 CARGOS CONTRATISTAS – PERFILES DE CARGO

- Profesional CEM
- Apoyo Macromedición
- Soporte Jurídico
- Soporte Sistemas
- Apoyo Computacional
- Auxiliares Abogados

5.3 DESCRIPCION DE CARGOS, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y REQUISITOS

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: SUBGERENTE DE GESTION ENERGETICA

Nro. de Personas en el Cargo: Una

Ubicación: Subgerencia de Gestión Energética

Cargo del Jefe Inmediato: Gerente General

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión administrativa de la Subgerencia de Gestión Energética dirigida al control de pérdidas de energía de la Empresa.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

FUNCIONES HABITUALES DIARIAS:

- ✓ Reportar y asesorar oportunamente a la Gerencia sobre novedades en el control de consumos y demás proyectos y/o programas que estén dirigidos a la reducción de pérdidas de la Empresa.
- ✓ Informar y dar orientaciones a las diferentes dependencias sobre políticas y directrices de los Órganos de Dirección y control autorizar y definir los

programas concernientes.

- ✓ Preparar los estudios correspondientes para presentar a la comisión de regulación de energía y gas CREG en lo referente a los programas de remuneración de pérdidas establecidos en el costo unitario acorde a la regulación vigente.
- ✓ Implementar esquemas técnicos jurídicos que conlleven a la recuperación de energía por medio del control de consumos de usuarios con potencial fraude.
- ✓ Plantear programas y estrategias de uso racional de energía a implementar sobre los usuarios además de esquemas de revisión que permitan mantener controlado el consumo
- ✓ Atender solicitudes, ofrecer asesoría, tramitar y responder oportunamente los aspectos de su competencia en asuntos de carácter externo e interno que le remitan a la Subgerencia a través de la herramienta informática.
- ✓ Coordinar con el Subgerente Administrativo y Financiero la disposición de recursos financieros, técnicos y humanos, necesarios para el cumplimiento de los programas, además de plantear esquemas de evaluación financiera y económica de los proyectos evaluando diferentes alternativas en los programas de recuperación de energía y definir políticas que garanticen e incrementen la eficiencia de los recursos a su cargo.
- ✓ Visitar y mantener contacto permanente con las Jefaturas de las Divisiones y Zonas para coordinar el desarrollo de planes de control de consumos de la Empresa y realizar seguimiento y control a las políticas, estrategias y programas a realizarse en dichas Zonas.
- ✓ Participar activamente en la ejecución de programas de otras dependencias cuando sea necesaria su integración.
- ✓ Asignar, coordinar y verificar los trabajos y actividades que deban realizarse para el normal desarrollo de su gestión y tomar las decisiones necesarias cuando no se cumpla de manera efectiva.
- ✓ Formular y coordinar estrategias que propendan por la protección del Medio Ambiente y/o responsabilidad social empresarial.
- ✓ Establecer y evaluar metas a corto, mediano y largo plazo, sus respectivos indicadores y supervisar su cumplimiento.
- ✓ Analizar mensualmente los informes de actividades presentados por la División, plantear las sugerencias y correctivos del caso y consolidar los datos

para el informe de la Junta Directiva así como para el informe estadístico y analítico presentado trimestralmente por dicha División.

- ✓ Programar, convocar y presidir reuniones con las diferentes dependencias de la Empresa, con el fin de dar a conocer las directrices, políticas y acciones dentro de los planes y programas, decidir sobre los lineamientos a seguir para dar respuestas efectivas y oportunas a la gestión en la Subgerencia a cargo.
- ✓ Participar conjuntamente con la Oficina de Planeación y Sistemas en la consolidación del Presupuesto General de la Empresa y el Plan Estratégico.
- ✓ Tramitar los requerimientos de información sobre aspectos técnicos y operativos que requiere el Ministerio de Minas y demás entidades relacionadas con el sector eléctrico.
- ✓ Presentar los informes requeridos para la Junta Directiva.
- ✓ Coordinar y tramitar los aspectos relacionados con la ejecución de convenios con el Ministerio de Minas y demás entidades del sector eléctrico.
- ✓ Cumplir las comisiones fuera de la sede por delegación de la Gerencia y elaborar y presentar informes de las comisiones realizadas.
- ✓ Asistir a reuniones programadas por los diferentes Comités o entidades del Sector Eléctrico.
- ✓ Mantener actualizado el Balanced Score cad para evaluar el comportamiento de los indicadores de gestión y la ejecución de los planes del área.
- ✓ Participar activamente en las tareas tendientes a la Implementación y Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con el Objetivo Estratégico del Cargo.

RESPONSABILIDAD:

Por el cumplimiento de los objetivos y metas proyectadas para la Subgerencia.

V. AUTORIDAD:

- ✓ Tomar cualquier medida razonable necesaria para cumplir con las responsabilidades delegadas, en tanto no se aparten de las normas legales y reglamentarias vigentes, políticas, costumbres y antecedentes que fueran establecidos por la Gerencia General.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Título de Formación Profesional en:

- ✓ Ingeniería Eléctrica

EXPERIENCIA: Dos años en cargos afines.


FORMACION:

- ✓ Conocimiento en regulación económica
- ✓ Conocimiento en ciencias de la ingeniería
- ✓ Conocimientos en evaluación de proyectos
- ✓ Fundamentos en Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Conocimientos en Sistemas de computación.
- ✓ Conocimientos en administración.
- ✓ Sistema de Distribución y Generación.
- ✓ Desarrollo del talento humano.
- ✓ Normatividad.

COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Orientación al Logro.
- ✓ Organización.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Planeación.
- ✓ Gestión del talento humano.

ELABORO:	REVISO:	APROBO
----------	---------	--------

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: Jefe División de Control de Perdidas.

Nro. de Personas en el Cargo: Uno.

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Cargo del Jefe Inmediato: Subgerente Gestión Energética.

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Coordinar el programa de recuperación de pérdidas por vía administrativa

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Funciones habituales o diarias:

- ✓ Realizar actividades de gestión por resultados mediante indicadores de gestión y metas puntuales de la Empresa, a través de la herramienta de servicio BALANCE SCORE CAD.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las funciones y Reglamento Interno de Trabajo al personal a cargo.
- ✓ Atender y dar trámite oportuno a la correspondencia e inquietudes que atañen

a la Zona Centro.

- ✓ Tomar decisiones, definir acciones y estrategias en los procesos que sean de su competencia.
- ✓ Participar activamente en la ejecución de programas de otras dependencias cuando sea necesaria su integración.
- ✓ Atender, tramitar y dar solución a los asuntos de carácter externo, previa delegación específica y asuntos internos que le competan a la zona.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas técnicas y comerciales, seguridad en obras, equipos, personal a cargo y demás actividades que le competan a la División.
- ✓ Aplicar las disposiciones de la Ley de servicios públicos, Resoluciones CREG y demás normas que rigen la materia.
- ✓ Reportar y asesorar oportunamente a la Gerencia y Subgerencia Comercial sobre novedades en el plan de Control de Perdidas.
- ✓ Efectuar el seguimiento al presupuesto de ingresos, gastos e inversión y rubros que atañen los planes y programas de la División e informar a la Subgerencia de Gestión Energética los aspectos referentes a la ejecución presupuestal.
- ✓ Ejercer la interventoría a las obras o contratos que le hayan sido encomendados y tomar las medidas necesarias respecto a los procesos de contratación.
- ✓ Visitar las Zonas y Seccionales con el fin de realizar seguimiento y control a las políticas, estrategias, planes y programas a realizarse en las mismas.
- ✓ Analizar la información recibida de las zonas, supervisar el avance y cumplimiento de las metas y establecer alternativas que mejoren la gestión.
- ✓ Cumplir las comisiones fuera de la sede por delegación de la Gerencia, elaborar y presentar informes de las comisiones realizadas.
- ✓ Participar activamente en reuniones internas y externas que por naturaleza de la División se requiera su presencia.
- ✓ Participar activamente en los comités que se desarrollen en su área y en los que soliciten su asistencia.

- ✓ Oficializar la ejecución de actividades realizadas por los funcionarios de las Zonas en la sede central.
- ✓ Establecer los correctivos para aquellos procesos que estén desarrollándose en forma indebida.
- ✓ Coordinar con las dependencias comprometidas lo concerniente a la reducción de pérdidas no técnicas de energía.
- ✓ Ordenar el trabajo en horas extras y solicitar la liquidación de viáticos del personal a cargo.
- ✓ Coordinar que el Programa de Control de Pérdidas, se mantenga actualizado, ordenado y codificado, con el objeto de evaluar la buena marcha de dicho plan.
- ✓ Establecer escenarios de concertación con los Alcaldes Municipales, Personeros, Vocales de control y líderes comunitarios, para poner en marcha las políticas adoptadas por la Empresa para la recuperación de energía y normalización de usuarios.
- ✓ Coordinar el programa de socialización, manejo de las relaciones con líderes comunales y la comunidad.
- ✓ Coordinar actividades para la realización de brigadas de servicios públicos en los Municipios del Departamento de Nariño.
- ✓ Coordinar el programa de uso racional de la energía, capacitación a usuarios en el buen uso y ahorro de la energía eléctrica.
- ✓ Coordinar los procesos de respuesta de PQR's correspondientes al área de gestión de energía.
- ✓ Coordinar el proceso de conexión de nuevos usuarios al SIC mediante el manejo de un nuevo esquema funcional en el Supernova.
- ✓ Coordinar y capacitar a los trabajadores de los asociados comerciales en las actividades de trabajo de campo, mediante la Revisión Integral, normalización de usuarios que se focalicen dentro del programa de pérdidas de energía.
- ✓ Conciliar con los usuarios cuando se presenten novedades en sus equipos de medidas o instalaciones internas, mediante la firma de contrato de transacción, para la recuperación de energía dejada de facturar.
- ✓ Coordinar el programa de recuperación de pérdidas por vía administrativa.

Funciones Periódicas:

- ✓ Soportar y presentar a consideración de la Subgerencia Comercial modificaciones a procedimientos, normas y disposiciones sobre la ejecución del Plan de Control de Perdidas.
- ✓ Coordinar la elaboración y presentación de los informes requeridos por la Junta Directiva cuando sean requeridos por la Gerencia de la Empresa o por el Subgerente de Gestión Energética.
- ✓ Participar en la elaboración y desarrollo del Plan corporativo suministrando la información requerida para su consideración.
- ✓ Revisar y presentar anualmente a la dependencia responsable, los datos relativos al Programa de compras en lo de su competencia.
- ✓ Anualmente formular, presentar y sustentar el programa referente a la División (Reducción de Pérdidas de energía)

Funciones Ocasionales:

- ✓ Colaborar en las actividades relacionadas con el proceso de atención al cliente y demás asuntos que se manejen en la Dependencia.
- ✓ Capacitar cuando se requiera el personal a su cargo en las Zonas y/o Seccionales.
- ✓ Participar activamente en las actividades tendientes a la Implementación y Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con el Objetivo Estratégico del Cargo.

RESPONSABILIDAD:

Por la gestión adecuada y eficiente de la División de Control de Perdidas.

V. AUTORIDAD:

Por el proceso adecuado en los programas y actividades que se desarrollen en la División de Control de Perdidas.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Título de Formación Profesional en:

- Ingeniería Eléctrica
- Administración de Empresas

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos afines.

FORMACION:

- ✓ Plan de control de Pérdidas.
- ✓ Sistemas eléctricos.
- ✓ Equipos de Verificación.
- ✓ Normatividad Vigente


COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Capacidad de dirección.
- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Organización.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Presentación.

ELABORO:

REVISO:

APROBO:

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: SECRETARIA.

Nro. de Personas en el Cargo: Dos.

Ubicación: División de Cartera y Mercadeo.

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe División de Perdidas.

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Desempeñar las labores de secretariado referentes al manejo, trámite de documentos, correspondencia y archivo, elaboración de informes, realización y actualización de la agenda y atención al personal que llegue a la Oficina.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Funciones habituales o diarias:

- ✓ Velar por el adecuado mantenimiento y limpieza de la dependencia y buen uso de los elementos de trabajo a su cargo.
- ✓ Recibir y distribuir la correspondencia que llegue a la dependencia.

- ✓ Recordar oportunamente al Jefe Inmediato y personal de la Oficina reuniones, citas, informes y demás actividades a desarrollarse.
- ✓ Atender las personas que soliciten al Jefe Inmediato y personal de la Oficina tanto personal como telefónicamente.
- ✓ Registrar adecuadamente los documentos tramitados en la dependencia.
- ✓ Transcribir informes, memorandos, correspondencia y demás documentos que se requieran.
- ✓ Colaborar en la redacción y corrección de la correspondencia de rutina en lo referente a: ortografía, redacción y presentación.
- ✓ Suministrar la información requerida por otras dependencias acerca de documentos, informes, memorandos, etc. y radicar e informar la salida de los mismos.
- ✓ Tomar dictados y realizar la transcripción correspondiente.
- ✓ Llevar el registro de las citas, reuniones y Comités en los que debe asistir el Jefe de la División y recordarle oportunamente.

Funciones Periódicas:

- ✓ Organizar y velar por el correcto uso y manejo del archivo de la dependencia.
- ✓ Diligenciar información requerida por diferentes entidades del área que se maneje.
- ✓ Semanalmente revisar y organizar el archivo de la dependencia.
- ✓ Solicitar los elementos de trabajo requeridos para el normal funcionamiento de la dependencia.

Funciones Ocasionales:

- ✓ Colaborar con otras dependencias en el desarrollo de actividades secretariales cuando la necesidad lo requiera.
- ✓ Y las demás que le asigne el Jefe Inmediato.

RESPONSABILIDAD:

Por la correcta transcripción de la correspondencia, informes y demás documentos que le sean entregados para su elaboración así como por el manejo de

información confidencial y en trámite.
Por la adecuada atención al personal de la Empresa y visitantes.

V. AUTORIDAD:

N.A.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Bachillerato Académico o Bachillerato Comercial

EXPERIENCIA: Mínimo 6 a 12 meses en cargos afines.


FORMACION:

- ✓ Técnicas de Oficina y Secretariado
- ✓ Sistemas de clasificación de archivo
- ✓ Conocimientos relacionados con la dependencia
- ✓ Relaciones Humanas
- ✓ Conocimientos de computación

COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organización.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Presentación.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
-----------------	----------------	----------------

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: Profesional Universitario I – APOYO TECNICO

Nro. de Personas en el Cargo: Una

Ubicación: Subgerencia de Gestión Energética

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de División Control de Perdidas

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Ejecutar actividades dirigidas al control de pérdidas.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

- ✓ Atender y dar respuesta oportuna a la correspondencia, formatos, informes e inquietudes que le competan al área a través de la Herramienta Informática.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad del personal, equipos e instalaciones de la Empresa.
- ✓ Coordinar con el Jefe Inmediato lo relacionado con la ejecución presupuestal en lo de su competencia.
- ✓ Asesorar a las diferentes Zonas y Seccionales en la definición de planes y

programas que se requieran elaborar para optimizar el control de pérdidas en la Empresa.

- ✓ Administrar los módulos del Sistema de Información Comercial a cargo de la Subgerencia.
- ✓ Soportar la información de equipos de medida que permita la conciliación entre el Sistema Comercial y el Sistema Integrado de Información Financiera.
- ✓ Producir los reportes sobre los estados de cuenta de los equipos de medida vendidos y disponibles tanto de los contratistas como del personal interno de la empresa.
- ✓ Revisar y corregir las grabaciones con errores sobre créditos por concepto de equipos de medida.
- ✓ Socializar y dar a conocer la información general de la empresa así como sobre los programas específicos de control de pérdidas a los usuarios y clientes internos y externos.
- ✓ Promover y organizar campañas de capacitación a nivel interno dirigido al personal de la Empresa con el objeto de que se conozca el Programa de Control de Perdidas en coordinación con el Jefe Inmediato.
- ✓ Atender por delegación específica del Subgerente los requerimientos de las comunidades y proponer las soluciones que se requiera.
- ✓ Actualizar la información en el Sistema Comercial sobre los equipos de medida de los asociados comerciales.
- ✓ Soportar técnicamente a los abogados del área en cuanto a la atención y solución de procesos administrativos de recuperación de energía.
- ✓ Evaluar conjuntamente con el Jefe Inmediato los indicadores de gestión diseñados.
- ✓ Brindar capacitación en los temas que sean de su competencia.
- ✓ Cumplir las comisiones fuera de la sede por delegación del Jefe Inmediato y elaborar y presenta los informes de las comisiones realizadas.
- ✓ Participar activamente en reuniones internas y externas que por naturaleza de sus funciones se requiera su presencia.
- ✓ Mantener actualizado el Balanced Score cad para evaluar el comportamiento

de los indicadores de gestión y la ejecución de los planes del área.

- ✓ Participar activamente en las tareas tendientes a la Implementación y Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con el Objetivo Estratégico del Cargo.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ Por la ejecución de los programas de control de pérdidas en lo de su competencia.
- ✓ Por el manejo de información relacionada con los equipos de medida.

V. AUTORIDAD:

Coordinar las actividades relacionadas con los programas de control de pérdidas en Pasto, Zonas y Seccionales

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Título de Formación Profesional en:

- ✓ Ingeniería Eléctrica

EXPERIENCIA: Mínimo un año en cargos afines.


FORMACION:

- ✓ Fundamentos en Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Conocimientos en Sistemas de Computación.
- ✓ Desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Sistema Comercial
- ✓ Normatividad del Sector Eléctrico

COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Orientación al Logro.
- ✓ Organización.
- ✓ Negociador.
- ✓ Creatividad.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
----------	---------	---------

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: Profesional Universitario I – SOCIALIZACION

Nro. de Personas en el Cargo: Uno.

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe División de Control de Perdidas

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Ejecutar actividades tendientes al desarrollo de planes y programas de socialización a suscriptores y/o usuarios del servicio de energía.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Funciones habituales o diarias:

- ✓ Leer y comentar la correspondencia e informes recibidos relacionados con su cargo.

- ✓ Solicitar y verificar a las demás dependencias los datos e información requeridos para el normal desarrollo de su trabajo.
- ✓ Informar y coordinar con la División respectiva el desarrollo o modificaciones a los programas establecidos.
- ✓ Asesorar a las diferentes Zonas y Seccionales en la definición de planes y planes que se requiera elaborar, para optimizar el control de las pérdidas de energía en la Empresa.
- ✓ Diseñar y desarrollar en coordinación con el Jefe de la División proyectos de socialización dirigidos al cliente.
- ✓ Estar informado y atento a la evolución y cambios de las políticas sectoriales aplicadas a área.
- ✓ Documentar el manejo de la información sistematizada.
- ✓ Actualizar permanentemente el Plan de Control de Perdidas, en lo de su competencia.
- ✓ Mantener comunicación directa con los Jefes de Zonas y Seccionales en asuntos de su competencia e informar a la Jefatura de la División cualquier novedad que se presente.
- ✓ Colaborar en la definición y preparación de pliegos de condiciones para la contratación de proyectos de Control de Perdidas.
- ✓ Asesorar y responder los diferentes procesos administrativos pecuniarios que lleguen a la División en lo de su competencia.

Funciones Periódicas:

- ✓ Preparar y presentar informes de acuerdo con la periodicidad establecida relacionados con:
 - Seguimiento de Proyectos del área.
 - Nuevos proyectos
 - Control de Perdidas.
- ✓ Visitar las Zonas y Seccionales para verificar el desarrollo de los programas bajo su responsabilidad aprobados por la dirección.
- ✓ Evaluar conjuntamente con el Jefe Inmediato los indicadores de gestión

diseñados y presentar los informes correspondientes.

- ✓ Diseñar programas de capacitación y boletines informativos dirigidos al usuario relacionados con:
 - Consumo y ahorro de energía
 - Normatividad sobre servicios públicos
 - Derechos y deberes del usuario
 - Contrato de condiciones uniformes
 - Participación ciudadana
 - Sustitutos energéticos
 - Procesos administrativos
- ✓ Investigar temas afines con el área y cargo desempeñado.
- ✓ Brindar capacitación en los temas que sean de su competencia.
- ✓ Promover y organizar campañas de capacitación a nivel interno dirigidas al personal de la Empresa, con el objeto de dar a conocer el Programa de Control de Perdidas en coordinación con el Jefe de la División.

Funciones Ocasionales:

- ✓ Cumplir las Comisiones fuera de la Sede por delegación del Jefe Inmediato, elaborar y presentar informes de las comisiones realizadas.
- ✓ Participar activamente en reuniones internas y externas en las que se requiera de su presencia.
- ✓ Elaborar informes que solicite el Subgerente y Gerente General de la Empresa.
- ✓ Ejercer interventoría a los contratos que se le hayan encomendado.
- ✓ Participar en el comité de pérdidas y en otros comités cuando sea de su competencia.
- ✓ Desempeñar las demás funciones complementarias al cargo, asignadas por el Jefe inmediato.

RESPONSABILIDAD:

Por la socialización y ejecución de Programas de Control de Perdidas

V. AUTORIDAD:

N.A.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Título de Formación Profesional en:

- Psicología
- Trabajo Social
- Sociología
- Administración
- Economía
- Carreras afines al área comercial

EXPERIENCIA: Un (1) año en cargos afines


FORMACION:

- Procesos de facturación
- Medidas de energía
- Normatividad vigente
- Sistemas y Computación
- Ahorro de energía

COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Concentración.
- ✓ Enfoque al Cliente
- ✓ Organización
- ✓ Comunicación
- ✓ Presentación
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Observador.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
-----------------	----------------	----------------

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: Profesional Universitario I – APOYO ALUMBRADO

Nro. de Personas en el Cargo: Uno.

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe División de Control de Perdidas

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Servir de Representante de la Empresa ante los Municipios del Departamento en temas relacionados con alumbrado público.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Funciones habituales o diarias:

- ✓ Leer y comentar la correspondencia e informes recibidos relacionados con su cargo.
- ✓ Informar al Jefe inmediato sobre la evolución general de los planes y programas y plantear los correctivos del caso en materia de alumbrado.
- ✓ Levantar inventario y ubicación a través de la georeferenciación de las pantallas

de alumbrado en los Municipios del Departamento y elaborar conjuntamente con los delegados de los Municipios las Actas del inventario.

- ✓ Realizar un control detallado de los consumos de los Municipios del Departamento del servicio en materia de alumbrado, así como actualizar la facturación del servicio por concepto de alumbrado en los Municipios del Departamento.
- ✓ Coordinar con los Municipios del Departamento y CEPAL la repotenciación del alumbrado publico
- ✓ Solicitar a las demás dependencias los datos e información requeridos para el normal desarrollo de su trabajo.
- ✓ Asesorar a las diferentes zonas y seccionales en la definición de planes y programas que se requiera elaborar para optimizar el control de pérdidas de energía en la Empresa en materia de alumbrado.
- ✓ Estar informado y atento a la evolución y cambios de las políticas sectoriales aplicadas al área.
- ✓ Evaluar el comportamiento de los indicadores en lo relacionado con el control de pérdidas de energía.
- ✓ Preparar informes estadísticos y de indicadores de la Subgerencia de Gestión de energía.
- ✓ Desarrollar el sustento técnico de las actividades que se programen en el área de pérdidas.

Funciones Periódicas:

- ✓ Preparar y presentar informes de acuerdo a la periodicidad establecida los informes relacionados con Alumbrado.
- ✓ Cumplir con las comisiones fuera de la sede por delegación del Jefe Inmediato, elaborar y presentar informes de las comisiones realizadas.
- ✓ Brindar capacitación en los temas que sean de su competencia.
- ✓ Promover y organizar campañas de capacitación a nivel interno dirigidas al personal de la Empresa, con el objeto de dar a conocer el Programa de Control de Perdidas en coordinación con el Jefe de la división.

Funciones Ocasionales:

- ✓ Participar activamente en reuniones internas y externas en las que se requiera de su presencia.
- ✓ Colaborar en los informes de Gerencia para la Junta Directiva y Asamblea General de Accionistas.
- ✓ Participar activamente en las actividades de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Elaborar informes que solicite el Subgerente y Gerente General de la Empresa.
- ✓ Y las demás que le asigne el jefe inmediato que tengan relación con el objetivo estratégico del cargo.

RESPONSABILIDAD:

Por el inventario y administración del Alumbrado Público en los Municipios del Departamento de Nariño

V. AUTORIDAD:

N.A.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Titulo de Formación Profesional en:

- Ingeniería Eléctrica

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos afines.

FORMACION:


- ✓ Fundamentos en Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Procedimientos de Facturación
- ✓ Normas Tarifarias.
- ✓ Normatividad.
- ✓ Atención a Clientes.

COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Organización.
- ✓ Comunicación.

✓ Presentación.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
----------	---------	---------

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: Profesional Universitario II – INTERVENTORIA PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Nro. de Personas en el Cargo: Uno.

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe División de Control de Perdidas

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Servir de soporte jurídico a la División de Control de Perdidas

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Funciones habituales o diarias:

- ✓ Realizar interventoría a los procesos administrativos.
- ✓ Colaborar en la asesoría para las respuestas de PQR's correspondientes al área de Gestión Energética.
- ✓ Coordinar el programa de recuperación de pérdidas de energía por vía administrativa.

✓ Suscribir contratos de transacción por concepto de recuperación de energía dejada de facturar con los usuarios que presenten novedades en los equipos de medición y/o instalaciones eléctricas, previo trámite de un proceso administrativo.

✓ Realizar interventoría de los contratos de prestación de servicios que delegue la Subgerencia o Gerencia de la Empresa.

Funciones Periódicas:

✓ Recopilar, procesar y elaborar la información técnica que se maneja en la dependencia que permita efectuar el análisis y evaluación respectiva de los indicadores de gestión en esta área.

✓ Preparar y presentar resultados mediante indicadores de gestión y metas específicas de la Empresa a través del software Score Cad.

✓ Brindar capacitación en los temas que sean de su competencia.

Funciones Ocasionales:

✓ Participar activamente en reuniones internas y externas en las que se requiera de su presencia.

✓ Participar activamente en las actividades de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

✓ Desempeñar las demás funciones complementarias al cargo, asignadas por el Jefe inmediato.

RESPONSABILIDAD:

Por el trámite de los Procesos Administrativos de la División de Gestión de Energía.

V. AUTORIDAD:

N.A.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Titulo de Formación Profesional en:

- Administración.
- Derecho.


- Ingeniería.
- Áreas afines a la administración

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos afines.

- FORMACION:
- ✓ Fundamentos en Sistema de Gestión de Calidad.
 - ✓ Sistemas de medida.
 - ✓ Normas Tarifarias.
 - ✓ Normatividad.

- COMPETENCIAS:
- ✓ Relaciones interpersonales.
 - ✓ Trabajo en equipo.
 - ✓ Enfoque al cliente.
 - ✓ Organización.
 - ✓ Comunicación.
 - ✓ Presentación.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
----------	---------	---------

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: Profesional Universitario II – ANALISTA USUARIOS DESTACADOS

Nro. de Personas en el Cargo: Uno.

Ubicación: Centro Técnico.

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe Centro Técnico.

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Gestionar el proceso de órdenes de revisión para usuarios destacados

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Funciones habituales o diarias:

- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad del personal a cargo, equipos e instalaciones de la Empresa en lo de su competencia.
- ✓ Coordinar la revisión de fronteras comerciales.
- ✓ Llevar registro de los trabajos y materiales utilizados para la ejecución del programa de Control de Perdidas.

- ✓ Programar, asignar y realizar control y recepcionar las ordenes de revisión generadas a los asociados comerciales o empleados de CEDENAR S.A. E.S.P. para clientes destacados en el Departamento de Nariño
- ✓ Verificar el cumplimiento de los indicadores de los asociados comerciales.
- ✓ Realizar verificación de la correcta actualización de las órdenes en el Sistema de Información Comercial.
- ✓ Controlar el proceso de digitación de las órdenes.
- ✓ Controlar la adecuada y oportuna adquisición de materiales y elementos de trabajo.
- ✓ Conciliar la mano de obra con los asociados comerciales.
- ✓ Presentar al Jefe Inmediato informes del estado de los contratos, avance y cumplimiento de las normas y cronogramas de ejecución.

Funciones Ocasionales:

- ✓ Brindar capacitación al personal técnico de la empresa y de los asociados comerciales.
- ✓ Participar activamente en el mantenimiento e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Desempeñar las demás funciones complementarias que tengan relación con el objetivo estratégico del cargo, asignadas por el Jefe inmediato.

RESPONSABILIDAD:

Por la correcta ejecución y digitación de la ordenes de Control de Perdidas para usuarios destacados

V. AUTORIDAD:

N.A.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Titulo de Formación Profesional en:


- ✓ Ingeniería Eléctrica

EXPERIENCIA: Mínimo un (1) año en cargos afines

FORMACION: <ul style="list-style-type: none">✓ Electrónica Básica.✓ Seguridad Industrial.✓ Equipos de Medida Eléctrica.✓ Equipos de verificación.✓ Sistemas de Medida✓ Sistemas y computación.✓ Normatividad Vigente.✓ Primeros Auxilios.

COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none">✓ Relaciones interpersonales.✓ Trabajo en equipo.✓ Concentración.✓ Iniciativa.✓ Trabajo bajo presión.✓ Observador.
--

ELABORO:	REVISO:	APROBO:

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: OPERARIO DIVISION DE CONTROL DE PERDIDAS

Nro. de Personas en el Cargo: Uno.

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe División de Control de Perdidas

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Dar trámite a requerimientos de los usuarios que soliciten financiamiento y fraudulentos.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Funciones habituales o diarias:

- ✓ Atender, orientar e instruir a los usuarios que presentan solicitudes por sanciones de fraude financiamiento de cuenta y sobre los pasos a seguir en caso de que sus reclamos sean correctos.
- ✓ Verificar en el SIC el estado de cuenta de los usuarios solicitantes.
- ✓ Asignar créditos o autorizar pagos parciales a usuarios que solicitan

financiación en la liquidación del servicio y sanciones por fraude, además de cancelar los créditos a usuarios que han terminado el pago de la deuda.

- ✓ Realizar impresión del duplicado de la factura del servicio.
- ✓ Notificar a los usuarios quienes se les haya levantado sanción por encontrársele fraude.
- ✓ Mantener informado al Jefe Inmediato de cualquier asunto que considere importante para el desarrollo de actividades en la Dependencia.
- ✓ Utilizar y mantener de forma correcta los equipos y elementos que le hayan asignado para el desarrollo de sus labores.

Funciones Ocasionales

- ✓ Producir los informes que requiera el Jefe Inmediato en lo de su competencia.
- ✓ Colaborar en las demás actividades que se realicen en la Dependencia que no impliquen mayores conocimientos y riesgos.
- ✓ Participar activamente en las actividades de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Y las demás que le asigne el Jefe Inmediato que tengan relación con el objetivo estratégico del cargo.

RESPONSABILIDAD:

Por la atención de usuarios fraudulentos o requieran financiamiento de la deuda del servicio de energía.

V. AUTORIDAD:

N.A.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS:


EDUCACIÓN: Bachiller académico

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos afines.

FORMACION: <ul style="list-style-type: none">✓ Procedimientos de Facturación✓ Normas Tarifarias.✓ Normatividad.✓ Supernova.✓ Atención a Clientes.
--

COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none">✓ Relaciones interpersonales.✓ Trabajo en equipo.✓ Enfoque al cliente.✓ Iniciativa.✓ Organización.✓ Comunicación.✓ Presentación.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: AUXILIAR III – APOYO CEM

Nro. de Personas en el Cargo: Dos.

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe División de Control de Perdidas

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Clasificar, organizar y actualizar la información y equipos que se maneja en el CEM

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Funciones habituales o diarias:

- ✓ Realizar recepción, registro y revisión técnica en el Formato Único del ingreso de matrículas y/o cambios de suscriptores y entrega de papelería al Centro Técnico.
- ✓ Registrar en base de datos CEM y elaborar actas de la entrega de medidores certificados por el laboratorio acreditado a los asociados comerciales.

- ✓ Realizar recepción y registro de los materiales (cajas, sellos y bolsas de custodia) en el formato Registro y Control de materiales y entregar a los asociados comerciales y al Centro Técnico.
- ✓ Realizar recepción y registro de los medidores retirados por el Centro Técnico, además embalaje y envío del archivo correspondiente desde el CEM al Laboratorio acreditado.
- ✓ Realizar recepción, organización, registro en base de datos CEM, archivo clasificado de acuerdo a los asociados comerciales de los protocolos de los Laboratorios Acreditados.
- ✓ Enviar la papelería necesaria solicitada por el Centro Técnico.
- ✓ Verificar el estado de los medidores entregados por la transportadora.
- ✓ Dar recepción y registro en la base de datos CEM de los medidores conformes y no conformes.
- ✓ Clasificar y organizar en bodega del CEM los medidores conformes y no conformes para reinstalación y/o devolución a los usuarios.

Funciones Ocasionales:

- ✓ Participar activamente en el comité del CEM y cumplir con las actividades que de este se establezcan.
- ✓ Participar activamente en las actividades de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Y las demás que le asigne el Jefe inmediato que tengan relación con el objetivo estratégico del cargo.

RESPONSABILIDAD:

Por el adecuado manejo de los registros, equipos y materiales almacenados en la bodega del CEM.

V. AUTORIDAD:

N.A.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Título de educación media técnica en:

- ✓ Electricidad
- ✓ Carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos afines.

FORMACION:

- ✓ Normatividad.
- ✓ Supernova.
- ✓ Conocimientos básicos de electricidad.
- ✓ Funcionamiento de los equipos de medida.
- ✓ Sistemas y computación.
- ✓ Atención a Clientes.


COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Organización.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Presentación.

ELABORO:

REVISO:

APROBO:

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	MANUAL DE FUNCIONES

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: INSTALADOR LECTOR

Nro. de Personas en el Cargo: Dieciséis

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe División de Control de Perdidas

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Ejecutar las revisiones técnicas en las conexiones de los suscriptores que por asignación del Centro Técnico se requiera.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Funciones habituales o diarias:

- ✓ Ejecutar las revisiones Técnicas en las Zonas y Seccionales asignadas por Centro Técnico, diligenciar y reportar diariamente las novedades de los usuarios encontradas en las revisiones a través de la orden de revisión, notificando oportunamente a cada usuario sobre el trabajo realizado o por realizar.
- ✓ Cumplir con la normatividad vigente y de la empresa en la realización de los trabajos asignados e informar al Jefe inmediato cualquier irregularidad

aplicando las Normas técnicas y de seguridad exigidas para el normal desarrollo de su trabajo.

- ✓ Detectar fraudes en las instalaciones de los usuarios y solicitar el aforo, revisión y/o retiro de contadores cuando sea necesario.
- ✓ Solicitar los equipos, materiales y herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.
- ✓ Llevar control y registro de los equipos de medida, sellos, formatos de actas de revisión y elementos a su cargo.
- ✓ Atender las inquietudes de los suscriptores en cuanto a la prestación del servicio y responder las que sea de su competencia.
- ✓ Rectificar las lecturas de los contadores e informar al suscriptor en los casos que sea posible las modificaciones a realizar.
- ✓ Ejecutar permanentemente las acciones de control de pérdidas de energía diseñadas por la División de Perdidas.
- ✓ Realizar conexión a nuevos suscriptores y especiales de acuerdo con las instrucciones impartidas por el Jefe Inmediato.
- ✓ Efectuar cortes y/o suspensiones a los usuarios morosos y las conexiones a nuevos usuarios o reconexiones autorizadas.
- ✓ Realizar corte del servicio a usuarios que no tienen matrícula y elaborar el reporte para que se tomen las medidas del caso.
- ✓ Realizar actividades de mantenimiento en la red cuando por delegación del Jefe inmediato o que por requerimiento del desarrollo de su trabajo se le haya asignado.
- ✓ Participar activamente en las actividades de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Desempeñar las demás funciones complementarias que tengan relación con el objetivo estratégico del cargo, asignadas por el Jefe inmediato.

RESPONSABILIDAD:

Por la ejecución de las revisiones técnicas a los usuarios asignadas por División de Gestión de energía.

V. AUTORIDAD:

Realizar corte del servicio de energía a usuarios quienes se les encuentren irregularidades en su conexión a la red.

VI. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Título de Formación Técnica en:

✓ Electricidad

EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses en cargos afines

FORMACION:

- ✓ Normatividad.
- ✓ Conocimientos básicos de electricidad.
- ✓ Funcionamiento de los equipos de medida.
- ✓ Sistemas y computación.
- ✓ Atención a Clientes.


COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Organización.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Presentación.

ELABORO:

REVISO:

APROBO:

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	PERFIL DEL CARGO

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: PROFESIONAL CEM

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Jefe Inmediato: Interventor

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Desempeñar actividades de coordinación, planificación, ejecución y organización de los planes y programas dirigidos al Control de Perdidas.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES BASICAS:

Actividades habituales:

- ✓ Leer y comentar la correspondencia e informes recibidos relacionados con su cargo.
- ✓ Coordinar el manejo y gestión de los equipos de medida.
- ✓ Informar al jefe inmediato sobre la evolución general de los planes y programas y plantear los correctivos del caso.
- ✓ Solicitar y verificar a las demás dependencias los datos e información requeridos para el normal desarrollo de su trabajo.

- ✓ Generar las órdenes a ejecutar por los contratistas de las zonas que la Subgerencia de Gestión Energética delegue.
- ✓ Asesorar a las diferentes zonas y seccionales en la definición de planes y programas que se requiera elaborar para optimizar el control de pérdidas de energía en la Empresa.
- ✓ Estar informado y atento a la evolución y cambios de las políticas sectoriales aplicadas al área.
- ✓ Coordinar los procesos con el área de digitación.
- ✓ Actualizar permanentemente el plan de control de perdidas en lo de su competencia.
- ✓ Coordinar el tránsito de medidores retirados por los asociados comerciales entre el Laboratorio Acreditado, el Centro de Equipos de Medida y los usuarios.
- ✓ Preparar y presentar informes de acuerdo a la periodicidad indicada relacionados con:
 - Seguimiento de proyectos del área.
 - Nuevos proyectos.
 - Control de pérdidas.
- ✓ Brindar capacitación en los temas que sean de su competencia.
- ✓ Definir funciones, procedimientos y normas con las dependencias y áreas comprometidas en el control de pérdidas.
- ✓ Coordinar las actividades con el laboratorio acreditado y reportar la información que se requiera.
- ✓ Participar activamente en reuniones internas y externas en las que se requiera de su presencia.
- ✓ Colaborar en los informes de Gerencia para la Junta Directiva y Asamblea General de Accionistas.
- ✓ Realizar la interventoría a los contratos que por razones especiales se le haya delegado.
- ✓ Participar activamente en las actividades de implementación y mantenimiento

del Sistema de Gestión de Calidad.

- ✓ Y las demás que le asigne el jefe inmediato que tengan relación con el objetivo estratégico del cargo.

RESPONSABILIDAD:

Por la información que se maneje en la Dependencia y que sea de su competencia.

V. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Título de Formación Profesional en:

- ✓ Ingeniería Eléctrica

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos afines.

FORMACION:

- ✓ Programas de Control de Perdidas.
- ✓ Medidas de Energía
- ✓ Normas relacionadas con el sector.
- ✓ Normas en el área técnica.
- ✓ Conocimientos de Probabilidad y estadística
- ✓ Sistemas y Computación


COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Capacidad de dirección.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Organización.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Presentación.
- ✓ Mantenimiento.

ELABORO:

REVISO:

APROBO:

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	PERFIL DEL CARGO

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: SOPORTE JURIDICO

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Jefe Inmediato: Interventor

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Servir de soporte Jurídico para la Subgerencia de Gestión Energética y la División de Control de Perdidas.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES BASICAS:

Actividades habituales:

- ✓ Dar atención, trámite y respuesta de PQRs a usuarios conflictivos.
- ✓ Tramitar los procesos administrativos de recuperación de energía de usuarios destacados de la Zona Centro y controlar el trámite y liquidación de usuarios destacados en las demás Zonas del Departamento.
- ✓ Revisar los procesos administrativos de recuperación de energía por los abogados contratistas que se encuentran para facturación de todas las zonas del departamento.

- ✓ Dar trámite, decisión y/o revisión de los recursos administrativos de vía gubernativa interpuestos en contra de las decisiones de recuperación de energía y atención de PQRs.
- ✓ Servir de soporte jurídico al aplicativo de registro de anomalías y control de procesos administrativos.
- ✓ Servir de soporte jurídico a las directrices tomadas por la Subgerencia de Gestión Energética y la División de Control de Perdidas en las actividades propias del área.
- ✓ Brindar capacitación a los asociados comerciales respecto al cumplimiento de los procesos en las revisiones técnicas.
- ✓ Participar activamente en reuniones internas y externas en las cuales se requiera de su presencia.
- ✓ Participar activamente en las actividades de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Y las demás que le asigne el Jefe Inmediato que tengan relación con el objetivo estratégico del cargo.

RESPONSABILIDAD:

Por el tramite jurídico a los Procesos Administrativos interpuestos a la Subgerencia de Gestión Energética y la División de Control de Perdidas.

V. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Título de Formación Profesional en:

- Derecho


EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos afines.

FORMACION:

- ✓ Procedimientos de Facturación
- ✓ Normas Tarifarias.
- ✓ Normatividad.
- ✓ Supernova.
- ✓ Atención a Clientes.

COMPETENCIAS: ✓ Relaciones interpersonales. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Enfoque al cliente. ✓ Organización. ✓ Comunicación. ✓ Presentación.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	PERFIL DEL CARGO

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL: Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética. ALCANCE: Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: SOPORTE SISTEMAS Ubicación: Subgerencia Gestión de Energía Jefe Inmediato: Interventor
--

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Desarrollar actividades dirigidas al Soporte Técnico de Sistemas.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES BASICAS:

Actividades habituales:

- ✓ Asesorar y coordinar con el Centro Técnico la generación y seguimiento de órdenes de revisión para la zona sur que la Subgerencia de Gestión de Energía delegue.
- ✓ Administrar la base de datos del aplicativo para el proceso de recuperación de energía desplegada por los abogados de la división.
- ✓ Realizar soporte de hardware y software para la Sede Minercol levantamiento de inventario de los equipos de la Subgerencia.
- ✓ Supervisar el servidor web Apache Tomcat donde reside la aplicación Balance Score Cad y servidor web xampp donde están las aplicaciones de la Subgerencia de Gestión de Energía y la aplicación SIICO de Control Interno.
- ✓ Leer y comentar la correspondencia e informes recibidos relacionados con su cargo.
- ✓ Informar al Jefe inmediato sobre la evolución general de los planes y programas y plantear los correctivos del caso.
- ✓ Solicitar y verificar a las demás dependencias los datos e información requeridos para el normal desarrollo de su trabajo.
- ✓ Recibir y gestionar las solicitudes como requerimientos de información para el aplicativo gestionado por los abogados de la división.
- ✓ Desarrollar proyectos de seguridad en cuanto al mantenimiento de hardware y software.
- ✓ Realizar depuración en la base de datos de los procesos exonerados.
- ✓ Desarrollar nuevos requerimientos del SIC Supernova y de mejoras al aplicativo SIICO.
- ✓ Actualizar el aplicativo Balance Score Cad por delegación de la Oficina de Planeación y Sistemas.
- ✓ Apoyar al comité de Sistemas en cuanto a mejoras del sistema de gestión de seguridad informática.
- ✓ Realizar cruce de información con respecto a las irregularidades detectadas y que Centro Técnico deberá entregar a la división para su trámite como proceso

administrativo.

- ✓ Brindar capacitación del manejo de seguridad informática en cuanto a hardware y software al personal designado por la Oficina de Planeación y Sistemas.
- ✓ Optimizar los procesos informáticos para implementar en la empresa como apoyo del comité de sistemas.
- ✓ Brindar capacitación a los abogados en el manejo de los aplicativos para los procesos administrativos.
- ✓ Cumplir las comisiones fuera de la Sede por delegación del Jefe inmediato, elaborar y presentar los informes respectivos.
- ✓ Participar activamente en reuniones internas y externas en las que se requiera de su presencia.
- ✓ Elaborar informes que solicite el Subgerente de Gestión de Energía y Gerente General.
- ✓ Participar activamente en las actividades de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Y las demás que el Jefe Inmediato le designe que tengan relación con el objetivo estratégico del cargo.

RESPONSABILIDAD:

Por el control a la ejecución de programas de Control de Perdidas.

Por la información que se maneje en la dependencia y que sea de su competencia.

V. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Título de Formación Profesional en:


- Ingeniería de Sistemas.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos afines.

FORMACION: <ul style="list-style-type: none">✓ Sistemas de Gestión de Calidad.✓ Auditoria en Gestión de Sistemas.✓ Normas Tarifarias.✓ Normatividad.✓ Supernova.✓ Conocimiento MESI

COMPETENCIAS: <ul style="list-style-type: none">✓ Relaciones interpersonales.✓ Trabajo en equipo.✓ Enfoque al cliente.✓ Liderazgo✓ Iniciativa✓ Investigación✓ Organización.✓ Comunicación.✓ Presentación.
--

ELABORO:	REVISO:	APROBO:

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	PERFIL DEL CARGO

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: APOYO COMPUTACIONAL

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Jefe Inmediato: Interventor.

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Realizar actividades de programación de herramientas de consulta y análisis para Windows e implementación de programas de consulta en el SIC SUPERNOVA.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES BASICAS:

Actividades habituales o diarias:

- ✓ Cargar y descargar la información del SIC SUPERNOVA.
- ✓ Generar archivos planos extraídos del SUPERNOVA para actualizar la base de datos de la Subgerencia de Gestión Energética en lo referente a procesos administrativos y medidores.
- ✓ Administrar, soportar y realizar seguimiento del funcionamiento del software de macro medición SICMA.

- ✓ Crear los scrips SQL para los indicadores del BSC y mantener constante monitoreo y mantenimiento de los mismos.
- ✓ Analizar, desarrollar e implementar aplicaciones que permitan y faciliten el acceso a la información de acuerdo a las necesidades del área.
- ✓ Servir de soporte para la gestión de la oficina de Administración de Perdidas SIC en cuanto a la realización de informes.
- ✓ Realizar informes personalizados obtenidos del SIC.
- ✓ Dar soporte y mantenimiento a las diferentes interfaces de consulta realizadas para División de Perdidas.
- ✓ Brindar capacitación a los usuarios finales de las aplicaciones desarrolladas.
- ✓ Obtener hojas de datos con la información de usuarios con el propósito de detectar usuarios con irregularidades en el consumo.
- ✓ Monitorear el correcto funcionamiento de las aplicaciones sistematizadas.
- ✓ Suministrar la información requerida por la División de Ingeniería y Distribución.
- ✓ Actualizar la información de medidores a responsabilidad por solicitud del Centro Técnico.
- ✓ Participar activamente en las actividades de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Y las demás que le delegue el jefe inmediato que tengan relación con el objetivo estratégico del cargo.

RESPONSABILIDAD:

Por la confiabilidad, veracidad, disponibilidad e integralidad de los datos.

V. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Título de Formación Profesional en:

- Ingeniería de Sistemas
- Tecnología en sistemas

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos afines.

FORMACION:

- ✓ Fundamentos en Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Desarrollo de sitios Webs para gestión de datos.
- ✓ Manejo de bases de datos Oracle.
- ✓ Programación en PLSQL.
- ✓ Conocimiento y manejo de las tecnologías Web-2.0 (Java Scrip, Ajax, Php, Dhtml).
- ✓ Normatividad.
- ✓ Estructura de Base de Datos Supernova.
- ✓ Diccionario de Base de Datos Supernova.
- ✓ Desarrollo de aplicaciones cliente – servidor
- ✓ Visual Basic – Visual Fox Pro.


COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Organización.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Presentación.
- ✓ Sistemas y computación.

ELABORO:

REVISO:

APROBO:

	SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA
	PERFIL DEL CARGO

I. GENERALIDADES

OBJETIVO GENERAL:

Definir el Manual de funciones que contribuya al mejor desempeño de las actividades de manera efectiva y eficaz para el personal de la Subgerencia de Gestión Energética.

ALCANCE:

Instruir a los trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos cargos de trabajo que componen la Subgerencia, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Cargo: AUXILIARES ABOGADOS

Ubicación: División de Control de Perdidas.

Jefe Inmediato: Abogado Contratista – Interventor

III. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:

Colaborar en el trámite y depuración de los procesos administrativos.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES BASICAS:

Actividades habituales o diarias:

- ✓ Depurar los procesos administrativos.
- ✓ Enviar al CAD la documentación depurada de los procesos administrativos para registrarla en la Base de Datos.
- ✓ Adjuntar folios originales con los procesos conciliados.
- ✓ Enviar la documentación solicitada por el CAD.
- ✓ Ordenar de acuerdo a los código interno de los usuarios los procesos conciliados.
- ✓ Suministrar la información requerida por los abogados de los procesos administrativos.
- ✓ Depurar el archivo de años anteriores para no dejar los expedientes por fuera del sistema.

- ✓ Ingresar al sistema procesos administrativos.
- ✓ Registrar en el sistema la conclusión de los procesos administrativos para verificar el estado en que se encuentran.
- ✓ Colaborar en el desarrollo de las actividades administrativas de la División de Control de Perdidas.
- ✓ Recepcionar la documentación de los procesos enviada por el Centro Técnico.
- ✓ Recoger los procesos desde el Centro Técnico para la revisión por el Auxiliar CEM.

RESPONSABILIDAD:

Por la depuración de los procesos administrativos.

V. REQUISITOS DE EDUCACIÓN, EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS :

EDUCACIÓN: Bachiller Académico

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos afines.

FORMACION:

- ✓ Archivo.
- ✓ Normatividad.
- ✓ Supernova.
- ✓ Atención a Clientes.

COMPETENCIAS:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Organización.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Presentación.

ELABORO:

REVISO:

APROBO:

6. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 5: Plan de acción

ÁREA	OBJETIVO	POLÍTICAS	METAS	ACTIVIDADES	DIRIGIDO A	TIEMPO DE EJECUCION (MESES)	COSTOS
SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA CEDENAR S.A. E.S.P	IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES BAJO COMPETENCIAS Y PERFILES PARA LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN ENERGÉTICA DE CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO S.A. E.S.P.	CALIDAD EFICIENCIA EFICACIABUEN SERVICIO	DISEÑO IMPLEMENTACION SEGUIMIENTO	CAPACITACION Y SOCIALIZACION	PERSONAL SUBGERENCIA	2 MESES	2.000.000
					AREA DE TRABAJO		
					PERSONAL		
				IMPLEMENTACION	SUBGERENCIA DE GESTION	4 MESES	7.000.000
					SGC		
				SEGUIMIENTO	OFICINA DE PERSONAL	12 MESES	1.200.000
					PERSONAL SUBGERENCIA		
EVALUACION	PERSONAL SUBGERENCIA	ANUAL	1.200.000				
COSTO TOTAL DEL PROYECTO							11.400.000

Fuente: Esta Investigación.

6.1 ACTIVIDADES

6.1.1 Capacitación y socialización. Con el objetivo de fortalecer las relaciones de largo plazo con los participantes del Mercado de Energía, consumidores, directivos, trabajadores de la Subgerencia de Gestión Energética de CEDENAR S.A E.S.P y buscar espacios de construcción conjunta, en los cuales se identifiquen oportunidades de mejora hacia la optimización del sector, desarrolló conversatorios con los agentes del mercado con el propósito de fortalecer la confianza entre los actores a través de un diálogo generativo que permita mejorar el proceso de gestión y puesta en marcha del Manual de Funciones bajo Competencias y Perfiles. Como resultado de los conversatorios se definió la visión óptima del futuro para la gestión del mercado y se identificaron oportunidades de mejora.

El compromiso con los empleados se manifiesta en la aplicación de la filosofía corporativa frente a la gestión de su Talento Humano, como es privilegiar el aprendizaje permanente, la calidad, y desarrollo con la generación de para una mejor organización la empresa se ha dividido geográficamente en cinco zonas, que cuentan con Subestaciones que abastecen el servicio a los pobladores de la región así: Centro con las Subestaciones Pasto, Catambuco, Jamondino, El Encano y Tangua; Sur con las Subestaciones Ipiales, Córdoba, Pupiales, Cumbal, Túquerres, Piedrancha e Imúes; Pacífico con las Subestaciones Junín, Bucheli, Ciudadela, Tangaral, Llorente, Barbacoas y Ricaurte; Norte con las Subestaciones San José, La Unión, La Cruz, Taminango y Policarpa y Occidente con las Subestaciones Nariño, Sandoná, Ancuya y Samaniego.

6.1.2 Sensibilización personal de subgerencia. Un aspecto que da muestra clara de nuestro compromiso con el mejoramiento de las condiciones laborales, es el resultado obtenido en la medición del clima organizacional, el cual en 2010 tuvo un resultado favorable del 83% en comparación con 2009 cuyo resultado fue del 77% de favorabilidad. Según la metodología, resultados por encima del 75% son considerados como alta fortaleza, lo que permite concluir que el clima organizacional en CEDENAR S.A E.S.P., es una palanca clave para el logro de sus objetivos empresariales y un ambiente de trabajo propicio al desarrollo.

Para el desarrollo futuro de CEDENAR S.A E.S.P., como parte de su estrategia de crecimiento, ha definido sinergias con el sector financiero y los sectores afines a la aplicación del conocimiento y la experiencia en la operación de sistemas en tiempo real y la administración de información con valor agregado, de allí que la compañía incursionará en otros mercados como el de transporte y movilidad, lo cual esperamos redunde en beneficios para los usuarios de estos sistemas, al incorporar las mejores prácticas del mercado eléctrico.

La implantación del Manual de Funciones Bajo Competencias y Perfiles para la Subgerencia de Gestión Energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P.,

consciente de la importancia de mejorar la eficiencia y desarrollar estrategias con el fin de minimizar la ocurrencia de apagones, estructuró esquemas de entrenamiento, habilitación y certificación de los operadores para prepararlos con el fin de enfrentar situaciones complejas y variantes en el manejo de los sistemas eléctricos de potencia.

Estos esquemas se basan en el desarrollo de competencias laborales que faciliten el aprendizaje rápido, un mayor tiempo de exposición a situaciones críticas, y en la evaluación no solo de aspectos técnicos sino también humanos bajo un ambiente de simulación de las condiciones reales bajo las cuales se desenvuelven estos operadores. Actualmente Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P., tiene falencias sustanciales operadores certificados, lo cual limita garantiza de manera objetiva que dichas personas tengan las competencias requeridas para un óptimo desempeño laboral.

6.1.3 Área de trabajo y personal. En este aspecto la propuesta que seguirá siendo liderada por la Subgerencia de Gestión Energética de CEDENAR S.A E.S.P., en concurso con todos los componentes del sector administrativo, los trabajadores y la comunidad; consciente de la necesidad imperiosa de buscar nuevas oportunidades de crecimiento que contribuyan al mejoramiento continuo y a la agregación de valor para la empresa (no solo desde el punto de vista económico sino también en aspectos de desarrollo de las personas y en el capital de conocimiento colectivo organizacional), comenzó, prácticamente desde su nacimiento como empresa independiente, un proceso estratégico para potencializar su verdadera vocación y buscar los activos ocultos que son el motor de la excelencia, valorando las fortalezas de los procesos actuales y capitalizando la debilidades detectadas para así enfocar los esfuerzos hacia nuevos retos con un horizonte claramente definido, apalancados en las competencias empresariales.

El anterior análisis derivó en la formulación del tema dominante, el cual sintetiza y a la vez potencia el segmento del mercado actual y permite la focalización para el crecimiento futuro: CEDENAR S.A E.S.P., realiza la planeación, diseño, optimización, puesta en servicio, operación, administración o gerenciamiento de mercados de bienes y servicios que requieran el desarrollo de sistemas de información o plataformas tecnológicas que involucren el intercambio de información con valor agregado”. Esta formulación del tema ha permitido detectar nuevas oportunidades, con posibilidades de coordinación de centros de gestión de movilidad para lo cual se adelantaran procesos de capacitación al personal que depende directamente de la Subgerencia de Gestión Energética de CEDENAR S.A E.S.P., en la pertinencia de los indicadores, el diagnóstico en forma participativa con la metodología DOFA y adecua el Mapa Estratégico y Planes para los áreas Corporativa, Administrativa Financiera, Comercial, Gestión Energética y Generación y Distribución, tendientes al logro de los objetivos y

metas establecidas consolidadas en la Matriz de Indicadores y en el nuevo Manual de Funciones Bajo Competencias y Perfiles

A través de los años se ha trabajado en hacer del Balanced Scorecard la principal herramienta de seguimiento con sus perspectivas Financiera, Cliente, Procesos y Crecimiento y Aprendizaje, para monitorear la evolución de los planes y estrategias.

La anterior escogencia también contribuye a la generación de sinergias al interior del Grupo ISA, pues la decisión de crecimiento del Grupo en el campo específico de proyectos de infraestructura lineal requerirá en todo momento de centros de gestión para la coordinación operativa de tiempo real, tal como sucede en el sector eléctrico.

En un comienzo, las mejores prácticas que hoy se tienen en la operación y administración del mercado eléctrico colombiano serán aprovechadas en estos nuevos horizontes pero se espera que, en un mediano plazo, el conocimiento interdisciplinario de otros sectores enriquezca los procesos actuales.

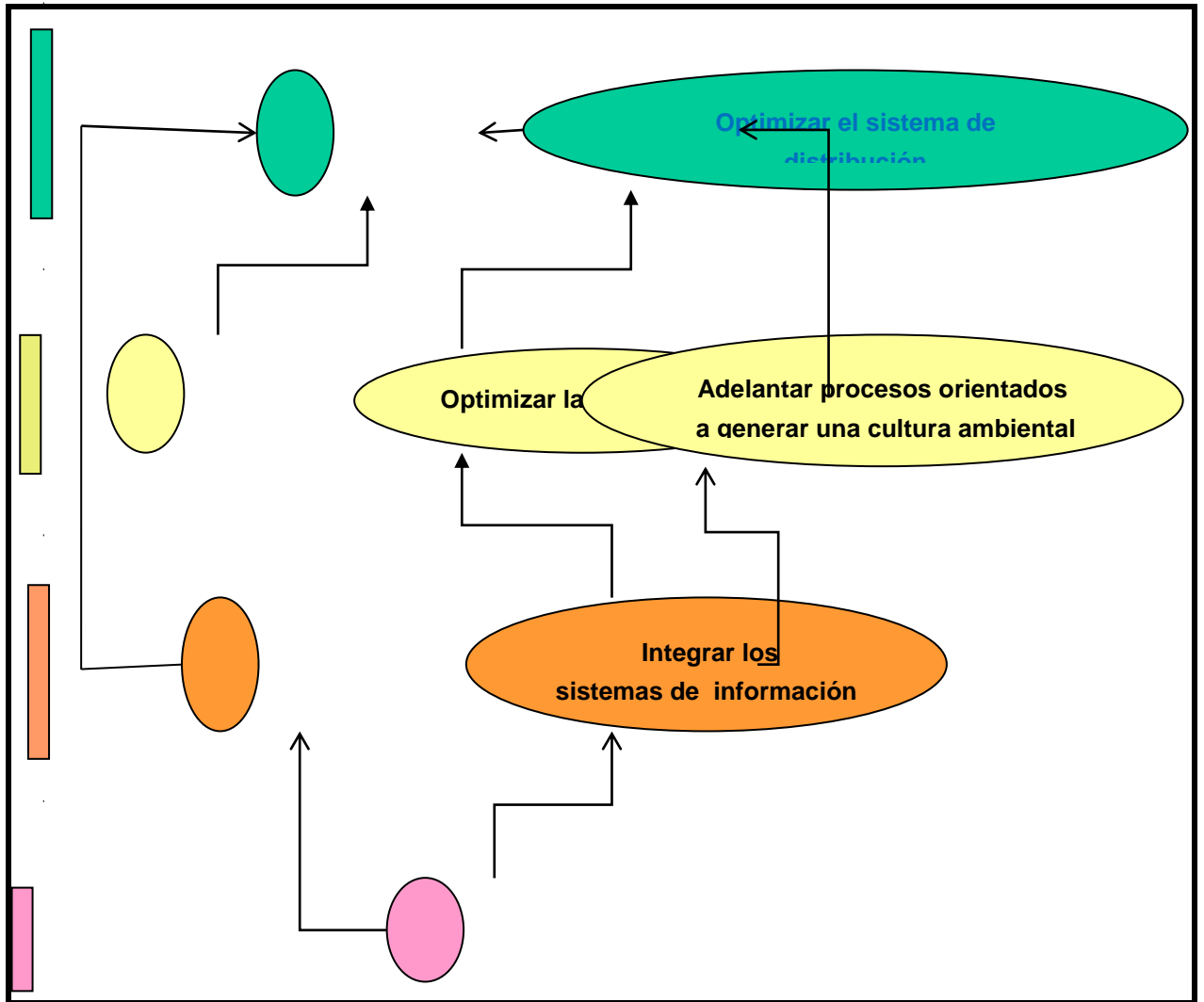
CEDENAR S.A E.S.P., dentro de su plan estratégico, busca que el sistema eléctrico colombiano evolucione de manera que sea cada vez más seguro, confiable y dinámico para lo cual se propone:

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Alcanzar los niveles de generación planeados de las plantas hidráulicas
- Alcanzar las metas de calidad del servicio respecto al negocio distribuidor en el departamento de Nariño
- Alcanzar las metas de los indicadores de calidad del negocio comercializador en el departamento de Nariño
- Mejorar continuamente las competencias del personal y asegurar la calidad de bienes y servicios contratados

6.2 IMPLEMENTACION

En el proceso de implementación del Plan de Acción se tendrá en cuenta básicamente la misión y la visión de la Subgerencia de Gestión Energética de CEDENAR S.A E.S.P., que se resume fundamentalmente en administrar, operar, mejorar y mantener con estándares óptimos de continuidad, calidad, confiabilidad y seguridad el sistema eléctrico de CEDENAR S. A. E.S.P., con adaptabilidad tecnológica, orientada hacia el parque de generación hidráulica propia y el sistema de distribución con responsabilidad social y optimizar los proceso técnicos y humanos que permitan fortalecer la empresa en los negocios de generación y distribución de energía y aplicar certificación ISO 9001:2008 para toda la zona de influencia de los negocios propios del área de compra y venta de energía eléctrica.

Mapa Estratégico Gestión Energética 2011



6.2.1 Estrategias para la implementación del sistema general de calidad – SGC. La Subgerencia de Gestión Energética de CEDENAR S.A E.S.P., busca entender las necesidades de los clientes para ofrecer productos y servicios con altos estándares de seguridad, calidad y confiabilidad. Para ello, anualmente se realizará una encuesta a una muestra representativa, que busca evaluar la satisfacción frente a los servicios prestados, además identificar fortalezas y aspectos por mejorar en cada uno de los servicios.

Durante el año 2010 se implementó un plan de mejoramiento que se construyó atendiendo los requerimientos y sugerencias recibidas de los clientes en la evaluación de satisfacción realizada a finales de 2009.

El plan de acción estuvo enfocado principalmente en el fortalecimiento de los canales de comunicación, entregar información con claridad y oportunidad, brindar un adecuado servicio y dar respuestas ágiles a los clientes.

Los principales proyectos y acciones adelantados por la Subgerencia de Gestión Energética de CEDENAR S.A E.S.P., son:

En la búsqueda de entregar información con claridad y oportunidad, se mejoraron los contenidos y la organización de la página web. Las acciones más relevantes en este aspecto fueron: crear acceso directo a la información operativa y comercial y a los servicios virtuales tanto de consulta como transaccionales, publicar instructivos para facilitar el uso de aplicativos e información de los procesos, entregar informes de seguimiento al mercado de manera más oportuna, y gestionar la asignación de las claves de acceso a los usuarios para hacer más ágiles sus consultas.

En los procesos internos de CEDENAR S.A E.S.P., se realizaron ajustes para garantizar la oportunidad en las respuestas a los requerimientos y brindar así un mejor servicio al cliente.

CEDENAR S.A E.S.P., como muestra de su compromiso con la promoción de conocimiento, realizó actividades de capacitación a los agentes del mercado en temas como introducción a la operación y administración del mercado, así mismo, tuvo participación activa en la Primera Capacitación de Negociación de Energía para Usuarios No Regulados como parte del programa de transformación productiva liderado por el Gobierno Nacional.

Continuando con el fortalecimiento de las relaciones de largo plazo se desarrolló en agosto el conversatorio “Manejo de la información del mercado de energía mayorista entre los Agentes y CEDENAR S.A E.S.P., “información transparente, oportuna y con calidad”.

CEDENAR S.A E.S.P., participó activamente en todos los foros y reuniones con las entidades, autoridades y agremiaciones del sector energético y financiero. Se vinculó al Congreso de Energía Mayorista, organizado por el Consejo Nacional de Operación -CNO- y el Comité Asesor de Comercialización -CAC-; a los seminarios y encuentros liderados por la Asociación de Comercializadores de Energía -ACCE- y la Asociación Colombiana de Distribuidores de Energía -Asocodis-; a las Jornadas Comerciales y Jurídicas del CAC y el CNO; al Congreso Internacional de Servicios Públicos de Andesco, y a las reuniones convocadas por Acolgen. Así mismo, continuó con la asistencia permanente en los comités y subcomités del sector.

6.3 SEGUIMIENTO

En el índice de medición para el seguimiento al plan de acción será la meta que se ha fijado La Subgerencia de Gestión Energética de CEDENAR S.A E.S.P.,

alcanzar un índice de pérdidas comerciales del 20 % en el 2015, para lo cual tendrá que encaminar actividades efectivas tendientes a disminuir las pérdidas no técnicas de energía de la empresa; aspectos que serán implementados de una manera más clara en el Manual de Funciones Bajo Competencias y Perfiles.

La Subgerencia de Gestión Energética de CEDENAR S.A E.S.P., realizará la auditoría de seguimiento a la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma NTC ISO 9001:2008, para los certificados N° SC 3415-1 y N° SC 3415-2, cuyos alcances cubren los siguientes procesos:

- Prestación de servicios de operación de sistemas eléctricos interconectados y administración de mercados energéticos, incluidos los servicios de información y capacitación.
- Servicios de facturación electrónica en los procesos de aceptación, conservación y exhibición de las facturas resultantes de las transacciones del mercado de energía.
- Los auditores no reportaron no conformidades mayores ni menores, y de acuerdo con este resultado, el ICONTEC recomendó mantener la certificación para ambos alcances.

6.3.1 Esquema de monitoreo. En CEDENAR S.A E.S.P., se tiene definido el siguiente esquema para el monitoreo y control, de forma tal que se garantice el logro de los objetivos de cada proceso del Plan de acción:



Como resultado de la aplicación del esquema de monitoreo y control durante el año se desarrollo El Comité de Auditoría de CEDENAR S.A E.S.P., es el máximo órgano de control y está encargado de la vigilancia de la gestión y la efectividad del control interno de acuerdo con las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Este comité se reúne seis veces durante al año. Las principales actividades realizadas por el Comité de Auditoría son:

- Aprobación del Plan Anual de Auditoría Interna.
- Conoció y opinó sobre los resultados de las diferentes auditorías internas y externas realizadas.
- Realizó seguimiento a la gestión de la auditoría interna.
- Se informó sobre el estado de implementación de recomendaciones acordadas de auditorías internas, externas, y del plan de mejoramiento acordado con la Contraloría General de la República.
- Obtuvo información sobre la gestión de la revisoría fiscal y realizó análisis de los estados financieros de la Compañía.
- Realizó seguimiento a la gestión integral de riesgos y a proyectos importantes de la Empresa como el de minimizar riesgos en la operación, la implementación de normas internacionales de información financiera y seguridad de la información.

Autoevaluación del Sistema de Control Interno:

Adicional al esquema de monitoreo planteado, las mejores prácticas en control interno recomiendan realizar por lo menos cada cinco años una autoevaluación del Sistema de Control Interno.

De esta manera, durante el año 2011, tiempo que duro la pasantía se realizó una encuesta con la metodología establecida por el IIA (Instituto de Auditores Internos) a una muestra representativa de la población estadísticamente seleccionada, para determinar su percepción sobre el Sistema de Control Interno en CEDENAR S.A E.S.P.,

Los resultados reflejaron que todos los elementos del Sistema de Control Interno de CEDENAR S.A E.S.P., son considerados “efectivos”, es decir, que los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se amplía al incorporarse a la infraestructura y forma parte de la esencia de la empresa. Adicionalmente, se visualizaron aspectos importantes para desarrollar en el futuro y de esta manera mejorar continuamente.

6.4 EVALUACIÓN

Para evaluar las competencias y cualidades del personal profesional, es necesario precisar y especificar las funciones, tareas y objetivos a ejecutar o alcanzar por los colaboradores, labor que ya hemos abordado. Principalmente toda evaluación de desempeño debe tener en cuenta los siguientes aspectos relativos a las funciones y requisitos propios de cada cargo.

- Su función y objetivos.
- Las tareas a realizar.
- Los medios a su disposición.
- Líneas de supervisión.
- Su situación dentro de la organización.
- Las jerarquías.
- Su relación con otros servicios.

Dentro de análisis se propone que anualmente se adelanten las evaluaciones de desempeño, midiendo el rendimiento de cada integrante de la Subgerencia teniendo en cuenta los siguientes parámetros de desempeño basado en las competencias que deben poseer

- Responsabilidad.
- Enfoque al Cliente.
- Transparencia.
- Compromiso institucional.
- Aprendizaje continuo.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Creatividad e innovación.

Se hará la evaluación de desempeño para mejorar y potenciar capacidades de los integrantes de la Subgerencia de Gestión Energética, para alcanzar el máximo rendimiento y lograr el objetivo principal de la empresa. Como método de evaluación se utilizara el método de investigación de campo, desarrollado con base en entrevistas, las cuales serán adelantadas por personal de la Oficina de Personal de la Empresa al Jefe inmediato, mediante el cual se verificara y evaluará el desempeño de los integrantes que laboran en la Subgerencia de Gestión Energética.

A través del siguiente formato, que indaga en 36 factores de desempeño el trabajo de cada integrante, los cuales nos darán cuenta si el funcionario cumple con los requerimientos del cargo asignado, además de dar certeza si él está capacitado para el cargo y de esta forma potenciar o en el caso contrario de tener algunos factores deficientes.

Para dar continuidad al programa que busca fortalecer el modelo de autocontrol definido, que enfatiza dicho autocontrol como piedra angular del Sistema de Control Interno y lo incorpora en la cultura corporativa, durante el año 2010 se trabajó en el desarrollo de la cultura empresarial afianzando el lema “Depende de mí”. Este trabajo se realizó a través de charlas, campañas de sensibilización, artículos, y de una reunión general del personal que incluyó el entendimiento de los resultados de la autoevaluación del Sistema de Control Interno, los reconocimientos a los logros destacados, una función humorística y una celebración navideña.

Tabla 6: Formato Evaluación de desempeño

	CENTRALES ELECTRICAS DE NARIÑO SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA					
	FECHA:		RESPONSABLE:			
FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO			CARGO			
INSTRUCCIONES: EVALUE LAS COMPETENCIAS TENIENDO EN CUENTA LA SIGUIENTE ESCALA						
5	SIEMPRE					
4	MUCHAS VECES					
3	REGULARMENTE					
2	POCAS VECES					
1	NO SE OBSERVA					
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES						
COMPETENCIAS	CONDUCTAS ASOCIADAS	CALIFICACION	PUNTAJE			
RESPONSABILIDAD Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad	Cumple oportunamente en función de los estándares, objetivos y metas establecidas por CEDENAR S.A. E.S.P., las funciones que le han sido asignadas.	5	4	3	2	1
	Trabaja con ética y profesionalismo. Cumple de manera puntual, eficaz y eficiente con sus responsabilidades, jornada laboral y horarios. Mantiene	5	4	3	2	1

	una actitud positiva para mejorar el que hacer organizacional.								
	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	5	4	3	2	1			
	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.	5	4	3	2	1			
ENFOQUE AL CLIENTE Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos de conformidad con las responsabilidades	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios	5	4	3	2	1			
	Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece CEDENAR S.A. E.S.P.	5	4	3	2	1			
	Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responder a las mismas.	5	4	3	2	1			
	Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.	5	4	3	2	1			
	Administra el personal a cargo de acuerdo con la normatividad vigente, las funciones asignadas, las metas institucionales y enfoques de desarrollo humano. Evalúa el desempeño y hace seguimiento a los planes de desarrollo profesional de acuerdo con las normas establecidas.	5	4	3	2	1			
TRANSPARENCIA Hacer uso responsable y claro de los recursos asignados, eliminando cualquier actitud indebida en la utilización de los mismos y garantizar el acceso a la información.	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades	5	4	3	2	1			
	Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	5	4	3	2	1			
	Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información	5	4	3	2	1			
	y en la ejecución de actividades	5	4	3	2	1			
	Utiliza adecuadamente los recursos para el desarrollo de las labores.	5	4	3	2	1			

COMPROMISO CON LA EMPRESA Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Participa activamente en las actividades tendientes a la implementación y mantenimiento del SGC de CEDENAR S.A. E.S.P.	5	4	3	2	1
	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	5	4	3	2	1
APRENDIZAJE CONTINUO Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.	5	4	3	2	1
	Se adapta fácilmente y aplica nuevas tecnologías adoptadas en la Empresa.	5	4	3	2	1
	Realiza un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico, a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas.	5	4	3	2	1
	Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño.	5	4	3	2	1
	Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.	5	4	3	2	1
	Asimila nueva información y la aplica correctamente.	5	4	3	2	1
EXPERIENCIA PROFESIONAL Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	Desempeña sus funciones con ética y profesionalismo. Actúa con sentido de identidad y pertenencia institucional.	5	4	3	2	1
	Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos en su formación profesional.	5	4	3	2	1
	Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar mejores resultados.	5	4	3	2	1
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.	Coopera en distintas situaciones y comparte información.	5	4	3	2	1
	Aporta sugerencias, ideas y opiniones.	5	4	3	2	1
	Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.	5	4	3	2	1
	Conforma equipos de trabajo teniendo en cuenta las necesidades y el alcance de los proyectos. Mantiene el espíritu de trabajo en grupo y	5	4	3	2	1

	promueve esfuerzos orientados al logro de objetivos comunes.							
	Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.	5	4	3	2	1		
	Respetar criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	5	4	3	2	1		
CREATIVIDAD E INNOVACION Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	Ofrece respuestas alternativas.	5	4	3	2	1		
	Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.	5	4	3	2	1		
	Desarrolla nuevas formas de hacer.	5	4	3	2	1		
	Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.	5	4	3	2	1		
	Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.	5	4	3	2	1		
TOTAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
EXCELENTE DESEMPEÑO DEL CARGO(160 A 180 PUNTOS)								
SATISFACTORIO DESEMPEÑO DEL CARGO (130 A 160 PUNTOS)								
REGULAR DESMPEÑO DEL CARGO (100 A 130 PUNTOS)								
INSUFICIENTE DESEMPEÑO DEL CARGO(MENOR A 100 PUNTOS)								
NOTA: Si el resultado de la evaluación de desempeño es igual o inferior a CIEN (100) se debe implementar un plan de mejoramiento individual para desarrollar los factores más débiles.								
RECOMENDACIONES								
EVALUADO							EVALUADOR	

Elegimos este tipo de evaluación por ser una prueba que entrega información objetiva, una vez que es aplicada para cada uno de los integrantes de la

Subgerencia y así poder medir los niveles de desempeño que se generaron al ejecutarla.

Para poder determinar los niveles de mejor desempeño en el cargo y de peor desempeño de este, nos basamos en los siguientes puntos críticos.

A fin de lograr que la labor conduzca a que se emprendan actividades de mejoramiento de la gestión pública, la entidad debe diseñar un Plan de Mejoramiento que permita solucionar las deficiencias puntualizadas, documento que debe ser remitido a la Contraloría General de la República, Gerencia Departamental de Nariño, dentro de los quince días siguientes al recibo de este informe.

El Plan de Mejoramiento debe detallar las medidas que se tomarán respecto de cada uno de los hallazgos identificados, cronograma de las acciones con que se implementarán los correctivos, responsables de efectuarlos y seguimiento a su ejecución de acuerdo con la resolución orgánica 5872 del 2007

Con el ánimo de evitar, reducir, o dispersar el riesgo, en factores a los que está expuesta la empresa se suscribió un contrato con la compañía La Previsora, con el objeto contratar las pólizas de seguros que requiere CEDENAR S.A. E.S.P. para una adecuada protección de sus bienes actuales y los que se incorporen dentro de la vigencia del presente contrato y demás intereses patrimoniales, así como de aquellos bienes por los cuales sea legalmente responsable, con el cubrimiento de los riesgos: daños materiales combinados, sustracción todo riesgo, global de manejo, sustracción dinero en efectivo, transporte de valores, transporte de mercancías, automóviles, responsabilidad civil extracontractual, SOAT, incendio, equipo electrónico, vida grupo, sustracción de mercancías, responsabilidad civil servidores públicos, responsabilidad civil por falla en la prestación del servicio.

Revisada una muestra de los pagos de impuestos y seguros obligatorios de los vehículos se verificó que se encuentran debidamente cancelados. Las compras de la Empresa son realizadas de acuerdo al plan de compras, elaborado por la División Administrativa y con la participación de todas las dependencias, el presupuesto original se recortó en todos los rubros.

Las compras son autorizadas por la División Administrativa de acuerdo a la cuantía, la auxiliar I es la encargada de realizar las cotizaciones de compras sin formalidades plenas por cuantías menores o iguales a 200 SMMLV para órdenes de compra y órdenes de pedido, las que son estudiadas y autorizadas por el jefe de la división, los productos requeridos por el área técnica tienen que estar certificados por el CIDET y el proveedor inscrito en el registro de proveedores de la empresa.

El procedimiento de selección de proveedores busca tener una base de datos con oferentes que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa. Para la inscripción en el registro se debe: tener productos certificados por el CIDET para los elementos eléctricos, el formato de inscripción, anexar el registro de cámara de comercio, carta de presentación de la Empresa y un listado de productos distribuidos por el aspirante.

La bodega de almacenamiento localizada en la sede principal de CEDENAR S.A. E.S.P. es de doble altura con buena ventilación apta para el almacenamiento de mercancía, con estantería sencilla, elementos de protección personal, equipos de cómputo y conexión directa del software de inventarios con el programa de administración financiera. La bodega cuenta con alarmas conectadas a la policía y al teléfono de la casa del almacenista, circuito cerrado de televisión fuera de la bodega y extintores. Se cuenta con otra bodega en la estación Jongovito.

La planta de personal se compone de un jefe de almacén, un bodeguero y cinco auxiliares; el bodeguero a pesar de tener la dotación de seguridad industrial no la usa; incumpliendo con el reglamento de trabajo. Las llaves son manejadas por el bodeguero y el almacenista. En el almacén la mercancía se coloca tanto en estantería como en el piso sin el uso de estibas, esto puede causar el daño de los empaques y materiales por el roce con el piso de cemento.

A pesar de haberse realizado en el mes de julio la baja del material obsoleto y su posterior remate a través de martillo, se encuentra en él una gran cantidad de material sin movimiento por más de dos años. El almacenista justifica la existencia de este material en que la red de CEDENAR es antigua y estos repuestos algunas veces se necesitan para labores de mantenimiento; se recomienda revisar los repuestos reutilizables y dar de baja los elementos o partes inservibles tanto en el almacén principal como los que están localizados en las zonas.

Los procesos y procedimientos es la definición de tareas en forma sencilla y clara, genera eficacia, eficiencia y seguridad como elementos esenciales de una buena gestión, al tiempo que facilita la aplicación de los mecanismos de autocontrol en un proceso de mejoramiento y fortalecimiento de la capacidad organizacional para atender sus compromisos con los usuarios o clientes.

Dentro del proceso de mejoramiento continuo de la calidad que deben adoptar las empresas para atender eficazmente los requisitos, necesidades y expectativas de sus usuarios o beneficiarios tanto externos como internos, la identificación, estructuración y documentación de los procesos y procedimientos inmersos en su que hacer, se constituye en un mecanismo de planificación idóneo y expedito para orientar el rumbo hacia el logro de los objetivos institucionales, al igual que para la gestión y la evaluación permanente en la perspectiva de contribuir a la creación de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la producción de bienes o prestación de servicios.

Ordenar y documentar la selección de dichos procesos, etapas, procedimientos y actividades, permite racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella por indefinición, evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de tiempos, movimientos y costos operacionales.

Mapa de Procesos CEDENAR S.A. E.S.P.



Fuente: Archivo CEDENAR S.A. E.S.P

Tabla 7: Criterios de desempeño

EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DE EL INTERVÁLO ENTRE:	RECOMENDACIONES
EXCELENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	160 a 180 puntos	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor
SATISFACTORIO DESEMPEÑO DEL CARGO	130 a 160 puntos	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO	100 a 130 puntos	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de

		sus tareas.
INSUFICIENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	100 y menos puntos	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias que la empresa exige

Una vez aplicada la evaluación a través del formato anterior la Oficina de Personal, la Jefatura Administrativa en coordinación con el Subgerente de Gestión Energética podrán adoptar medidas para Mejorar el desempeño mediante la retroalimentación sobre el desempeño, o bien la necesidad de capacitación y desarrollo de nuevas medidas.

El desempeño adecuado podría indicar la presencia de un potencial no aprovechado, por el contrario el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, además de indicar errores en la concepción e información sobre el puesto (las evaluaciones ayudan a identificar estos errores). CEDENAR S.A. E.S.P. proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales, por lo cual una efectiva aplicación de la evaluación de desempeño permitirá a los integrantes de la Subgerencia de Gestión Energética obtener los siguientes beneficios:

Beneficios para el empleado:

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conocer cuáles son las expectativas respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conocer cuáles son las medidas que se va a tener en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Garantizar que la Empresa mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimular a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos.

Beneficios para el jefe inmediato:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de desempeño.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione eficazmente.

Beneficios para la empresa:

- Identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas actividades.
- Dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejoramiento de las relaciones empresa-trabajador.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la Subgerencia de Gestión Energética, controlando el trabajo y estableciendo las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los integrantes de la Subgerencia a participar en la solución de los problemas.

CONCLUSIONES

La carencia de un manual de funciones para la subgerencia de gestión energética de Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P, ha llevado a esta unidad presentar problemas de tipo administrativo que van desde el desconocimiento de las funciones hasta problemas en las relaciones laborales de los empleados.

Pese a los intentos de la administración por establecer un orden en las áreas de trabajo, esta empresa se ha visto abocada a llevar procedimientos casi que tácitos desconociendo en varios momentos de su actividad las funciones inherentes de cada cargo.

Con la ejecución del proyecto se logró realizar la descripción, análisis y manual de funciones de los cargos de la subgerencia de gestión energética de CEDENAR S.A. E.S.P.

Esta investigación permitió obtener una herramienta fundamental que permite realizar el proceso de análisis de cargos de manera ágil y dinámica

Se espera que este proyecto se dé a conocer a través de una socialización en todas las áreas de trabajo administrativo y operativa de esta sección.

La documentación que se obtuvo con la realización del proyecto permite a la Oficina de Persona realizar procesos de selección del personal en forma más ágil, ya que dicha información contiene el perfil ideal para cada cargo.

La descripción de cargos permite tener un criterio más profundo para la realización de procesos de inducción, capacitación, salud ocupacional, planes de carrera y sucesión.

La evaluación de desempeño debe convertirse en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora de todo el sistema.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la administración general de esta entidad acoger la presente propuesta que tiene como fin la implementación de un manual de procedimientos administrativos en la búsqueda de un mejor desempeño administrativo. Desempeño que se verá reflejado en mejores condiciones de trabajo y una mejor prestación del servicio.

Si la dirección de esta entidad acoge la propuesta planteada en el presente documento se espera que esta pueda revisar periódicamente cada uno de los manuales, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por cada uno de los miembros de la organización y que muestren una mejora positiva.

Se recomienda mantener y velar por la mejora continua tanto de procesos, formas, manuales y métodos de trabajo dentro de la institución, mediante un proceso de mejora continua, para poder estar cada vez más cerca de la mayor eficiencia posible dentro de la institución y así poder ser ejemplo dentro de las organizaciones que presen similar actividad en la región y en el país.

Se espera que la dirección general pueda crear un comité de calidad dentro de la institución, cuya función sea velar que las políticas, objetivos, procesos, deberes y responsabilidades sean cumplidos en la organización, mediante la comunicación, el trato profesional y responsable entre jefes y subordinados.

Se espera que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida de una mejora creciente a nivel institucional y académica, tomando como ejemplo los manuales descritos, que permitan perfilarse hacia la calidad y eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

CUMMINS, L y SCHWAB, D. "Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, Tercera Edición, editorial Trillas, México, 2001. Págs. 102-115.

DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional, Sexta Edición, International Thomson Editores, México, 2000. Págs. 11-18

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Vigésimo sexta reimpresión, Editorial LIMUSA, México, 1991. Págs. 172-175.

FRANKLIN, Enrique B "Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura. Primera Edición, Mc Graw Hill , México, 1998. Págs. 78-102.

GÓMEZ-MEJIA, L. Gestión de Recursos Humanos. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998. Págs. 42-45.

Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas ". Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1995. Págs. 192-209; 231-242; 338, 379-412.

GUIOT, Jean M Diseño de la Organización del cargo a la Megaestructura. Segunda Edición, LEGIS Editores. S.A., Colombia, 1992. Págs. 25-28.

KENDALL, Kenneth E. Análisis y diseño de sistemas.. Tercera Edición, Prentice Hall, México, 1997. Págs. 22-49

MUÑOZ RAZO, Carlos. Como Elaborar y Asesorar una investigación de Tesis. Primera Edición .Editorial Pearson-Hall. México, 2000. Págs. 37-52.

Norma ISO 9000-2000. Fundamentos y vocabulario, AENOR, España, Diciembre 2000. Págs. 15-40.

SENN, James A. Análisis y diseño de sistemas de Información. Segunda Edición, Mc Graw Hill, México, 1997. Págs. 22-32.

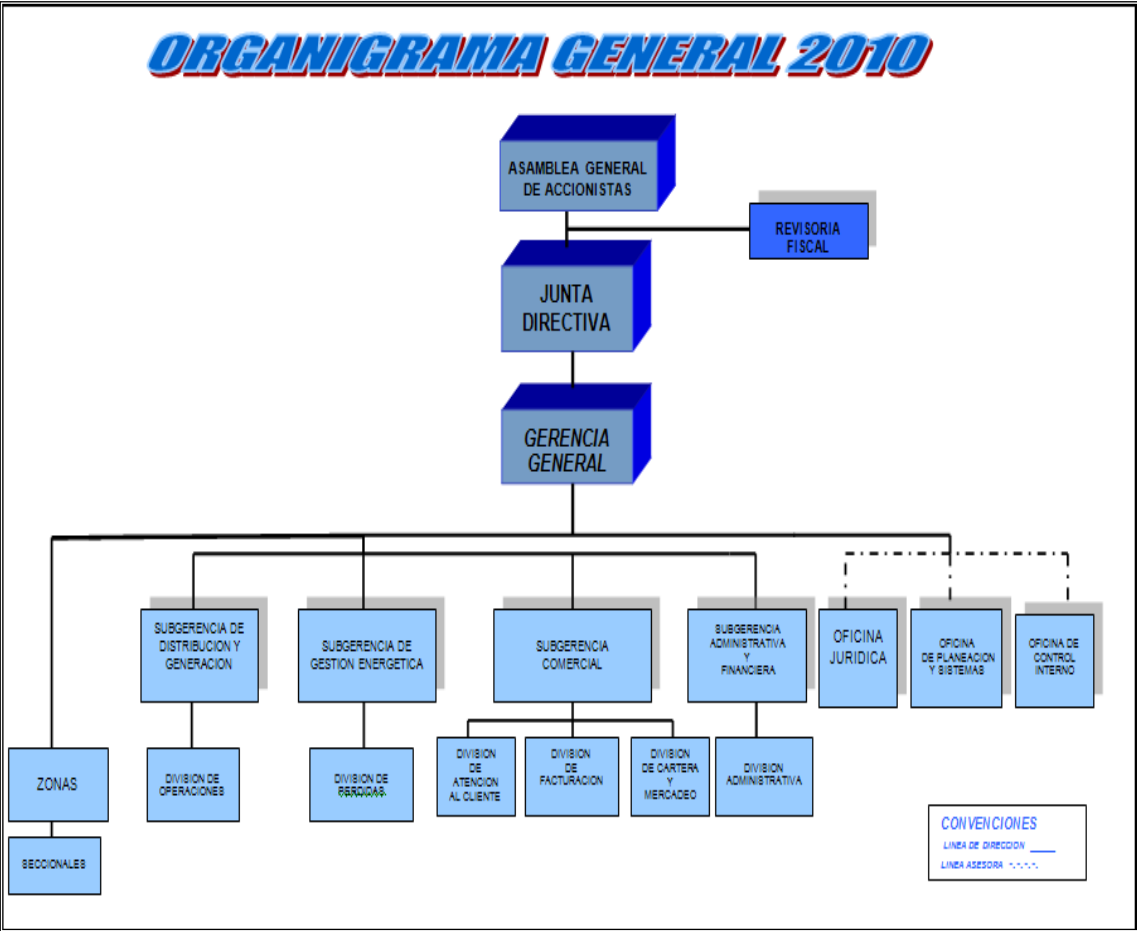
Sistemas de Gestión de la calidad, directrices para la mejora del desempeño, AENOR, España, Diciembre 2000. Págs. 8-20.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO INDIVIDUAL MANUAL DE FUNCIONES

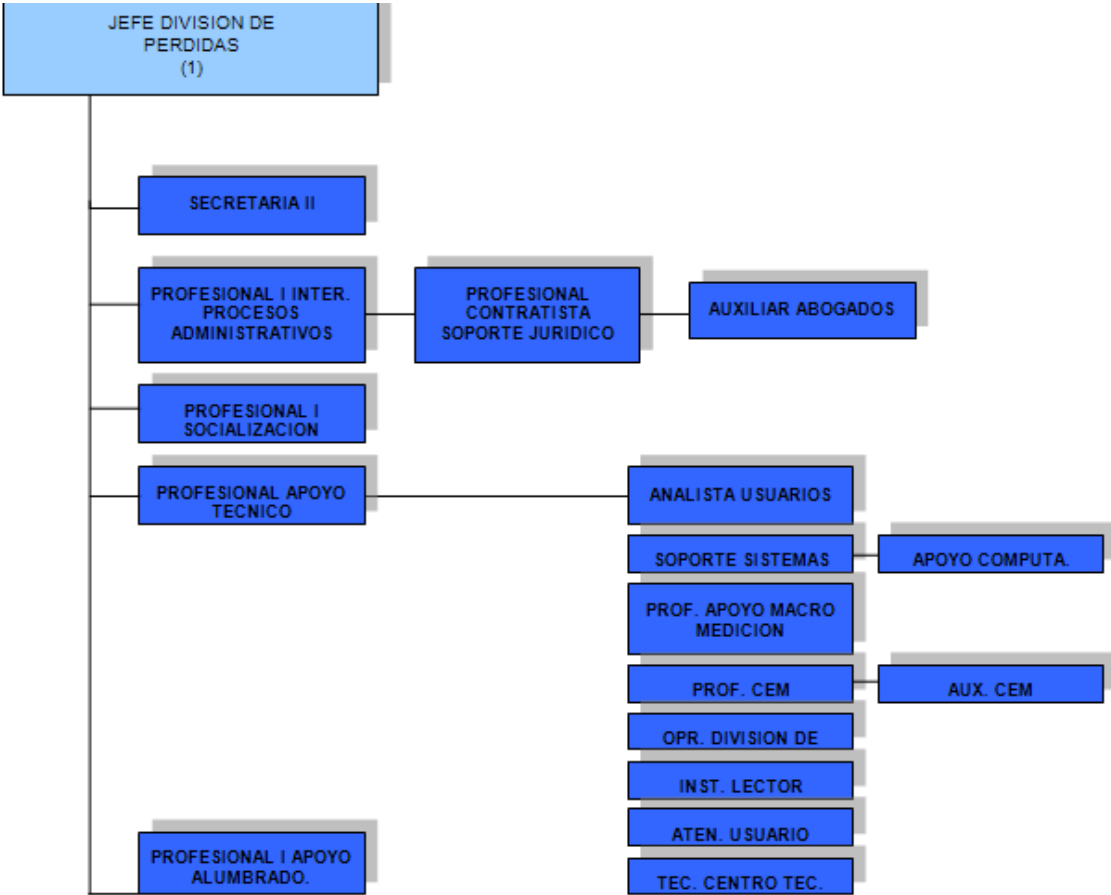
- ¿Cree necesario el diseño de un manual de sus funciones?
- ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?
- ¿Cuáles son las funciones que adelanta habitualmente?
Diarias
Periódicas
Ocasionales
- ¿Cuál es su responsabilidad en la Subgerencia?
- ¿Qué nivel de autoridad tiene?
- ¿Qué nivel de formación tiene?
- ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?
- ¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?
- ¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?
- ¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?
- ¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?
- ¿Las relaciones con los compañeros son jerárquicas o funcionales?
- ¿El trato que recibe de sus compañeros es cordial?
- ¿Alguna vez se ha sentido restringido o limitado en el desarrollo de sus funciones, al considerar sus superiores que se encuentran desempeñando labores de sus compañeros de trabajo?
- ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevando al incumplimiento de sus funciones.
- ¿Cómo considera el trato que le dan sus superiores?
- ¿Cuáles cree usted que son las principales amenazas que pueden afectar la empresa, y poner en riesgo su estabilidad laboral?
- ¿Considera adecuada la dotación de la planta física, de oficinas y tecnología es adecuada para el desempeño de sus funciones?
- ¿Considera justo el salario que usted devenga a la labor que cumple en la empresa?
- ¿La empresa desarrolla actividades lúdicas y de esparcimiento para aliviar el estrés laboral?
- ¿Ha tenido alguna dificultad a la hora de comunicarse con sus superiores?
- ¿Su trabajo le permite desarrollar actividades de aprendizaje y capacitación?

ANEXO 2: ORGANIGRAMA GENERAL CEDENAR S.A. E.S.P.



Fuente: Cedenar S.A. E.S.P

ANEXO 3: ORGANIGRAMA SUBGERENCIA DE GESTION ENERGETICA



Fuente: División de pérdidas CEDENAR S.A. E.S.P