

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MUNICIPIOS MENORES Y ZONAS RURALES

CULTURA EMPRESARIAL
7
ACUEDUCTO - ALCANTARILLADO - ASEO



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Libertad y Orden

Ministerio de Ambiente,
Vivienda y Desarrollo Territorial
República de Colombia

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MUNICIPIOS MENORES Y ZONAS RURALES

CULTURA EMPRESARIAL
7
ACERUCIO - ALCANTARILLADO - ASEO



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



**Ministerio de Ambiente,
Vivienda y Desarrollo Territorial**
República de Colombia



Libertad y Orden

**Ministerio de Ambiente,
Vivienda y Desarrollo Territorial**
República de Colombia

Álvaro Uribe Vélez
Presidente de la República

Sandra Suárez Pérez
Ministra de Ambiente, Vivienda
y Desarrollo Territorial

Óscar Darío Amaya Navas
Viceministro de Ambiente

Leyla Rojas Molano
Directora de Agua Potable,
Saneamiento Básico y Ambiental

Álvaro Campy Orozco
Coordinador Grupo de Municipios
Menores y Áreas Rurales

Yeini Rocío Ramírez Valbuena
Investigación y Textos

Colaboradores
William Carrasco Mantilla
Dubán Obando Gaviria

Impresión
Nuevas Ediciones

Año 2005

ISBN: 958-97333-9-5
ISBN de la Obra Completa: 958-95606-8-7



USAID | COLOMBIA
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Las opiniones que el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial presenta a continuación no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o del Gobierno de los Estados Unidos.

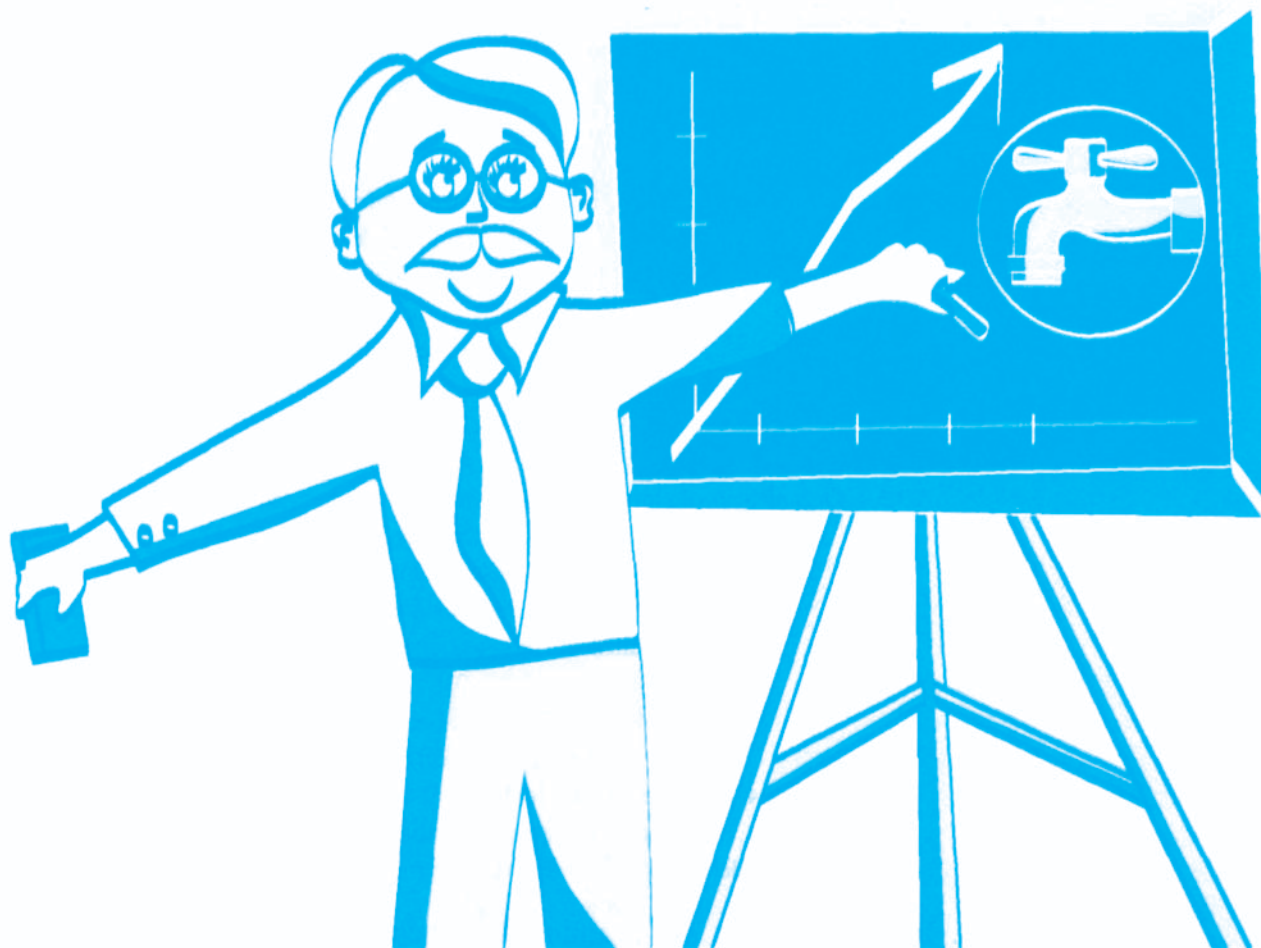
Contenido

1. Introducción	6
2. Conceptos Fundamentales	9
2.1. Definiciones necesarias	10
2.1.1. ¿Qué es una actividad?	10
2.1.2. ¿Qué es un proceso?	10
2.1.3. ¿Qué es un procedimiento?	10
2.1.4. ¿Qué es un Manual de Procedimientos?	11
2.1.5. ¿Cuál es el propósito del Manual de Procedimientos?	11
2.1.6. ¿Cuáles son los objetivos del Manual de Procedimientos?	11
2.1.7. ¿Cuáles son las ventajas del Manual de Procedimientos?	12
2.1.8. ¿Cuáles son los principios generales del Manual de Procedimientos?	12
2.1.9. ¿Cuáles son los anexos a incluir en el Manual de Procedimientos?	13
2.1.10. ¿Qué es la información secundaria?	13
2.1.11. ¿Cuáles son las etapas del ciclo de vida de los Procedimientos?	14
2.2. Elaboración del Manual de Procedimientos	15
2.2.1. ¿Cómo se elabora el Manual de Procedimientos de una E.S.P.?	15
2.2.2. ¿Cuáles son los componentes del Manual de Procedimientos?	18
2.2.3. ¿Quién elabora y aprueba el Manual de Procedimientos?	26
3. Procesos y Procedimientos	27
3.1. Área de Planeación y Dirección	28
3.1.1. Control y seguimiento	28
3.1.1.1. Gestión y resultados	28
3.1.1.2. Informes de gestión y resultados	32
3.1.2. Gestión de la información para la toma de decisiones	35
3.1.2.1. Gestión de la información	35
3.2. Área Administrativa	39
3.2.1. Gestión del talento humano	39
3.2.1.1. Selección del personal	39
3.2.1.2. Inducción	47

3.2.1.3. Capacitación del personal	50
3.2.1.4. Evaluación del desempeño	54
3.2.1.5. Nómina	58
3.2.1.6. Permisos y vacaciones	61
3.2.1.7. Liquidación del contrato laboral	64
3.2.1.8. Administración del Programa de Seguridad y Salud Ocupacional	69
3.2.2. Administración de materiales	74
3.2.2.1. Compras	74
3.2.2.2. Inventarios	81
3.2.3. Contratación	88
3.2.3.1. Contratación a través de licitación o concurso	88
3.2.3.2. Selección de ofertas en licitación o concurso	94
3.2.3.3. Contratación directa	98
3.2.3.4. Elaboración de minutas	101
3.2.3.5. Perfeccionamiento del contrato y aprobación de las garantías	104
3.2.3.6. Trámite para la cuenta de cobro	107
3.2.3.7. Trámite de anticipo	110
3.2.3.8. Registro presupuestal	113
3.2.3.9. Expedición del C.D.P. ó formato autorización de asignación presupuestal	116
3.3. Área Comercial	120
3.3.1. Costos y tarifas	120
3.3.1.1. Adopción nuevas tarifas	120
3.3.2. Control de pagos al servicio	126
3.3.2.1. Lectura de medición	126
3.3.2.2. Revisión previa	130
3.3.2.3. Facturación	133
3.3.2.4. Recaudo	141

3.3.2.5. Plan de corte	145
3.3.2.6. Convenios de pago	149
3.3.3. Control de usuarios	153
3.3.3.1. Registro de los usuarios	153
3.3.3.2. Reporte de novedades	160
3.3.3.3. Censo de usuarios	164
3.3.4. Oficina de Peticiones, Quejas y Recursos	168
3.3.4.1. Atención de P.Q.R	168
3.3.5. Jornadas Educativas	174
3.3.5.1. Organización de Jornadas Educativas con la comunidad	174
3.3.6. Conexiones domiciliarias	179
3.3.6.1. Instalación de acometida	179
3.3.6.2. Reconexión de acometida	183
3.3.6.3. Legalización de conexiones fraudulentas	188
3.4. Área Financiera	191
3.4.1. Gestión financiera	191
3.4.1.1. Formulación de presupuesto	191
3.4.1.2. Ejecución activa y pasiva de presupuesto	198
3.4.1.3. Cuadre de bancos y conciliación bancaria	202
3.4.1.4. Manejo del Libro Mayor y Balance, Diario y Auxiliares	205
4. Implementación del Manual de Procedimientos	209
4.1. Aprobación y distribución de los Procedimientos	210
4.2. Adopción del Manual de Procedimientos	212
4.3 Formato para la modificación de los Procedimientos	213
5. Anexos	215
5.1. Indicadores de Gestión y Resultados	216
6. Bibliografía	221

1. INTRODUCCIÓN



La modernización empresarial de las entidades encargadas de prestar los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en el país, es un propósito prioritario del gobierno nacional y un requisito indispensable para que los municipios puedan garantizar a toda la población la prestación de servicios eficientes y de buena calidad.

El programa nacional de Control de Pérdidas y Agua No contabilizada y el programa de Cultura Empresarial se constituyen en las dos estrategias principales para apoyar la gestión de las entidades prestadoras de estos servicios, con el fin de que alcancen sus metas de modernización empresarial en un contexto de sostenibilidad financiera y ambiental.

Dentro del marco del programa Cultura Empresarial se ha desarrollado el séptimo instrumento de la serie, cuyo objetivo es servir como guía práctica para que las empresas de servicios públicos de los municipios menores y las zonas rurales, realicen la colección sistemática de los procesos administrativos llevados a cabo al interior de cada organización de manera que le indiquen a los empleados cómo relacionar de forma secuencial los pasos necesarios para la ejecución de cada proceso y la ubiquen en el manual de procedimientos.

Se entiende como procedimiento una serie de actividades o pasos relacionados entre sí, a través de los cuales se transforman unos recursos y se obtiene un producto o servicio; un procedimiento se caracteriza por tener un comienzo y un fin; comienza con determinada actividad o evento y finaliza en otro; tiene siempre una secuencia que ubica cada paso en un determinado lugar: «lo primero es lo primero y lo segundo es lo segundo», es decir, siempre debe haber un orden en todo trabajo. De lo contrario, sería algo así como trabajar por trabajar, sin ningún sentido ni orientación.

Por lo anterior, para la entidad prestadora de servicios es muy importante tener claridad sobre sus procedimientos, para que la relación de los usuarios y de los mismos empleados con ésta sea segura, rápida, descomplicada y dentro de un orden.

Para lograr ese 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 son los usuarios los mayores beneficiados.

Además, es de considerar la importancia que tienen los Manuales de Procedimientos para el Sistema de Control Interno Institucional, al constituirse en una herramienta gerencial que permite organización y desarrollo eficiente de la gestión, permite la racionalización, simplificación y la participación de varias dependencias en la ejecución, posibilitando fijar los niveles de responsabilidad en la ejecución de las funciones y los elementos de control necesarios para el ajuste y retroalimentación de dichos procesos.

En realidad lo importante es que el manual se aplique dentro de la entidad a la hora de llevar a cabo el proceso productivo y como cualquier actividad que se realiza forma parte de este proceso. Todos los trabajos desarrollados al interior de la empresa deben ser divulgados para conocimiento y utilización de todas las personas que estén vinculadas a la misma, tanto interna como externamente, para lo que es fundamental contar con Manuales de Procedimientos bien elaborados, que al tiempo

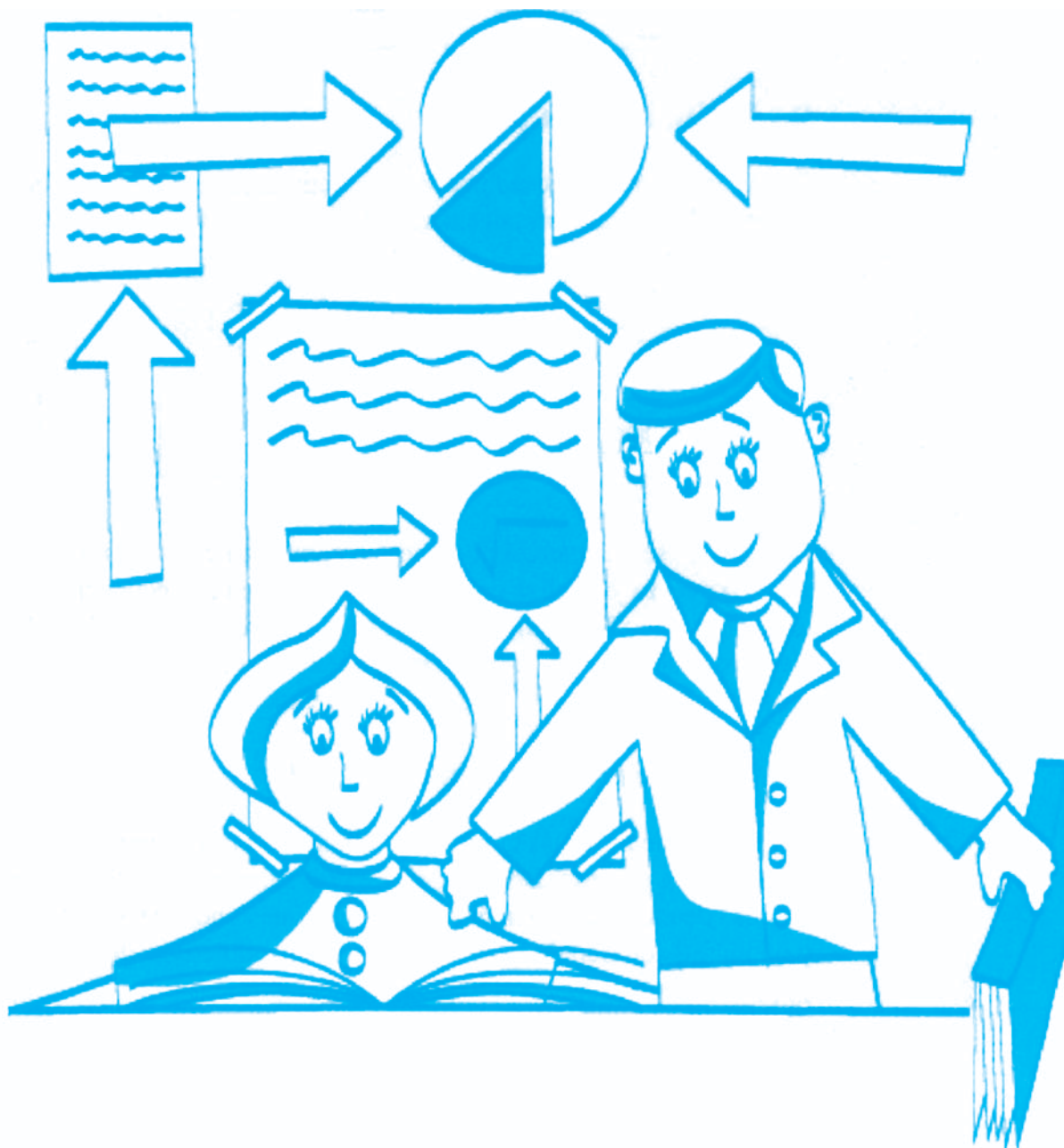
que permitan tener límites y obligaciones de trabajo definidas, e interacciones y responsabilidades internas claramente establecidas; acompañen la descripción detallada de las rutinas de trabajo de los respectivos gráficos facilitando su percepción, retención y aplicación, y de los modelos de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento. Es más, dada la importancia del instructivo, éste deberá ser de estricto cumplimiento, evitándose todo trámite fuera de él¹.

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.

Por tratarse de una guía, los procedimientos que se incluyen en esta publicación deben ser revisados, adaptados y ajustados teniendo en cuenta la normatividad vigente en cada caso y bajo la responsabilidad exclusiva de la respectiva entidad o empresa que los adopta e implementa.

¹ MARTÍNEZ B., Rigoberto. *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Elaboración, Implantación y Mejoramiento continuo. Publicación de la Corporación Colombiana de Organización y Métodos "O & M COLOMBIA". Bogotá, Mayo de 1994.p. 43*

2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES



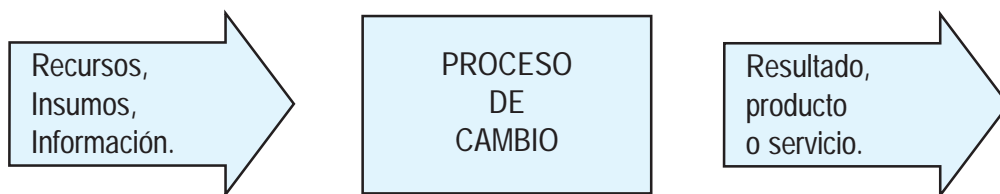
2.1. DEFINICIONES NECESARIAS

2.1.1. ¿Qué es una actividad?

Es un conjunto de operaciones o tareas, ejecutadas en un área específica, para realizar un proceso. Generalmente corresponden al desarrollo de los objetivos específicos y constituyen el procedimiento. Para que no se presenten ambigüedades, las actividades serán descritas en forma clara y detallada, paso a paso en el Manual de Procedimientos.

2.1.2. ¿Qué es un proceso?

Se entiende como proceso una serie de actividades o pasos relacionados entre sí, a través de los cuales se transforman unos recursos y se obtiene un producto o servicio.



Un proceso se caracteriza por tener un comienzo y un fin; inicia con determinada actividad o evento y finaliza en otro; tiene siempre una secuencia que ubica cada paso en un determinado lugar: "lo primero es lo primero y lo segundo es lo segundo", es decir, siempre debe haber un orden en todo trabajo. De lo contrario, sería algo así como trabajar por trabajar, sin ningún sentido ni orientación.

2.1.3. ¿Qué es un procedimiento?

Es el modo de hacer las tareas, es decir, son los pasos que deben seguirse para la realización de un proceso. Debe existir un procedimiento mediante el cual se desarrolla un proceso de manera secuencial e integrada, que conduzca a conformar una organización y un método de trabajo, para el alcance de los objetivos de la entidad.

Si bien, procedimiento, es la forma como se desarrolla cada actividad de un proceso², debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se hace?, ¿Quién lo hace?, Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Dónde se hace?

² En sentido es importante tener en cuenta, que las tareas pueden ser realizadas manual o automáticamente.

2.1.4. ¿Qué es un Manual de Procedimientos?

Por Manual de Procedimientos se puede entender la colección sistemática de todos procesos realizados al interior de la organización, que le indique a los empleados cuáles son las actividades que se deben cumplir y cuál es la mejor forma de realizarlas. Permite además establecer los ejecutores (pudiendo ser dependencias o empleados según sea el procedimiento), las responsabilidades, los tiempos de ejecución, los controles y las formas de utilización general.

2.1.5. ¿Cuál es el propósito del Manual de Procedimientos?

El Manual tiene como propósito describir los procedimientos, procesos y/o rutinas de trabajo; éstas últimas deben ser agrupadas de manera tal, que faciliten las consultas sobre el tema deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades en vigor; así se busca que cada trabajo que se lleve a cabo al interior de la organización sea divulgado para conocimiento y utilización del individuo o grupo de individuos responsables del mismo. Es más, dada la importancia del instructivo, éste deberá ser de estricto cumplimiento, evitándose todo trámite fuera de él.³

2.1.6. ¿Cuáles son los objetivos⁴ del Manual de Procedimientos?

- Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
- Ser instrumento útil para la orientación e información a los suscriptores y usuarios.
- Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.
- Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.

³ MARTÍNEZ B., Rigoberto. *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Elaboración, Implantación y Mejoramiento continuo*. Publicación de la Corporación Colombiana de Organización y Métodos "O & M COLOMBIA". Bogotá, Mayo de 1994.p.43

⁴ Tomado de "Los manuales de procedimientos -ABC- Diseño, elaboración, aplicación, implantación y mejoramiento continuo" - 2a. Edición- 1997, de Rigoberto Martínez Bermúdez.

2.1.7. ¿Cuáles son las ventajas⁵ del Manual de Procedimientos?

- Ayudan al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Son una fuente de información sobre los trabajos de la empresa.
- Aumentan la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- Permiten la revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo.
- Sirve como una restricción a la improvisación.
- Es un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- Facilitan la efectividad de las normas, procesos y funciones administrativas.
- Evitan discusiones innecesarias y equívocos.
- Ayudan a fijar criterios y patrones para normatizar las actividades administrativas, comerciales, financieras y operativas.
- Constituyen una forma de conservar la memoria institucional de la empresa.

También es de anotar que la conformación de Manuales por Procedimientos, permite la racionalización, simplificación y la participación de varias dependencias en su ejecución, posibilitando fijar los niveles de responsabilidad, ejecución de funciones y elementos de control necesarios para el ajuste y retroalimentación de dichos procesos.



2.1.8. ¿Cuáles son los principios generales del Manual de Procedimientos?

Para la elaboración del Manual de Procedimientos se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **Flexibilidad.** Debe contemplarse la posibilidad del mejoramiento continuo y/o cambios en un momento dado, bien sea por decisiones de la administración o situaciones legislativas, con miras a su optimización.

⁵ Tomado de "Los manuales de procedimientos - ABC - Diseño, elaboración, aplicación, implantación, y mejoramiento continuos" - 2a. Edición. 1997, de Rigoberto Martínez Bermúdez

- **Eficiencia.** Un Manual de Procedimientos debe permitir el mejor aprovechamiento de los recursos financieros, humanos, físicos y técnicos que participen de un proceso, permitiendo su mejor combinación, con miras al alcance de los objetivos institucionales.
- **Unicidad.** La organización es un sistema y por lo tanto, las tareas realizadas en cada una de las dependencias o áreas de trabajo, obedecen a parámetros o directrices únicas y generales.
- **Integrabilidad.** Cada proceso, independientemente debe aportar un logro a la misión de la institución. Por ello, las dependencias o áreas de trabajo no son consideradas separadamente. Mediante los sistemas de coordinación y de información se deben vincular; se considera igualmente, la existencia de responsabilidades asociadas con la de autoridad necesarias de incluir.
- **Claridad.** Los Manuales de Procedimientos deben tener un fin didáctico y en razón de este principio, deben permitir el rápido aprendizaje de la tarea a realizar, para evitar tropiezos a los procesos de la institución.
- **Controlabilidad.** En otros términos, deben considerarse mecanismos o parámetros de control, que faciliten detectar errores y que permitan ajustes dentro de un proceso constante de retroalimentación y mejoramiento continuo.

2.1.9. ¿Cuáles son los anexos a incluir en el Manual de Procedimientos?

El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos (diagramas de flujo) que faciliten su percepción, retención y aplicación, y del modelo de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento. En fin, es fundamental relacionar toda la información necesaria y que sirva de complemento para la conformación del manual, como son las diferentes formas de papelería: facturas, formatos de diligenciamiento, controles de documentos, cuadros, entre otros, por supuesto la llamada información secundaria.

2.1.10. ¿Que es la información secundaria?

Normalmente en el análisis de las operaciones, es necesario integrar una cantidad importante de información que será utilizada para guiar

El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos (diagramas de flujo) que faciliten su percepción, retención y aplicación, y del modelo de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento.

a las personas que estarán haciendo la operación o actividad. Esta información secundaria se requiere para auxiliar en la toma de decisiones, para llevar a cabo la operación descrita. Ejemplo: Leyes, resoluciones y normas complementarias, cartillas o memorias de capacitación, estatutos, procedimientos de otras áreas, manuales de operación, entre otros.

2.1.11. ¿Cuáles son las etapas del ciclo de vida de los procedimientos?

Las etapas del ciclo de vida de un procedimiento son básicamente seis:

Fase	Concepto	Definición
I	Conceptualización	Se conceptualizan cada uno de los sistemas y procedimientos que se requieren mediante los diagramas de flujo.
II	Desarrollo	Se analizan y describen cada una de las actividades y operaciones que se definieron anteriormente. Si es preciso, se colecta la información secundaria necesaria.
III	Implantación preliminar	Se escribe el procedimiento, a fin de realizar su implantación preliminar y se procede a conocer los alcances reales de lo que se definió, así como su aplicación. (validez práctica).
IV	Cambios y ajustes	Si fuese necesario, se realizan los cambios y ajustes a los procedimientos que así lo requieran y se continúa con la implantación de los mismos.
V	Aprobación	Se termina el proceso de implantación preliminar y se establece la aprobación de los procedimientos por parte de la Junta Directiva Administradora.
VI	Actualización	Posteriormente, se hará efectiva la actualización o muerte del procedimiento, si las condiciones de operación han cambiado o requieren modificaciones o ajustes.

2.2. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.2.1. ¿Cómo se elabora el Manual de Procedimientos de una ESP⁶?

Se debe elaborar buscando la racionalización de trámites, procesos y procedimientos. La elaboración se desarrolla por etapas. Cada etapa contiene elementos esenciales que deben desarrollarse secuencialmente así:

Etapa 1

Identificación y levantamiento de la información (Conceptualización⁷)

Este es un proceso que permite identificar todos y cada uno de los pasos que se están llevando a cabo al interior de la entidad; información que constituye la materia prima para el Manual de Procedimientos.

El levantamiento de la información, se logra con el diligenciamiento del "Cuestionario sobre Información General de Trámites"⁸; que se presenta a continuación.

⁶ En caso que la entidad desarrolle procesos que no estén incluidos en el manual o que prefiera realizar independientemente su Manual de Procedimientos, puede seguir esta metodología que se basa en la racionalización de los mismos. Esta metodología se utiliza generalmente para las entidades existentes. También aplica para elaborar el Manual de Procedimientos del área operativa que no está incluido en este manual de consulta.

⁷ Lo que se encuentra en el paréntesis es la Etapa del ciclo de vida a la que corresponde.

⁸ Diseñado en su momento por la Fundación Instituto Iberoamericano de Administración Pública (FIAP), adaptado al caso Colombiano y propuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública como elemento valioso y fundamental dentro de esta metodología.

Cuestionario sobre información general de procedimientos

Municipio / Vereda:

Nombre de la entidad:

Naturaleza (Tipo de organización: prestación directa, por acciones):

Descripción de cada uno de los factores.

1. Nombre del procedimiento

Debe estar definido por la acción que se realiza. Deberá enunciarse en forma clara, corta y precisa.

2. En qué consiste el procedimiento

Para definir en qué consiste el procedimiento se debe tener en cuenta:

- Calidades del empleado y usuario que intervienen.
- Indicar las condiciones que se deben dar para realizar el procedimiento.
- Indicar qué se espera obtener, mencionando el nombre del procedimiento.
- En qué área mayormente se lleva a cabo y poner el nombre de la entidad.

3. Requisitos y documentos necesarios para el procedimiento

- a. Anotar los requisitos que deben existir para desarrollar el procedimiento; tales como: procedimientos anteriores, condiciones necesarias, entre otras.
- b. Anotar los documentos que aparecen en la realización del procedimiento.

4. Lugar en el cual se realiza el procedimiento

- a. Relacionar el lugar o lugares en los cuales se llevan a cabo los pasos (la oficina, en la planta).

5. Otros datos sobre el procedimiento

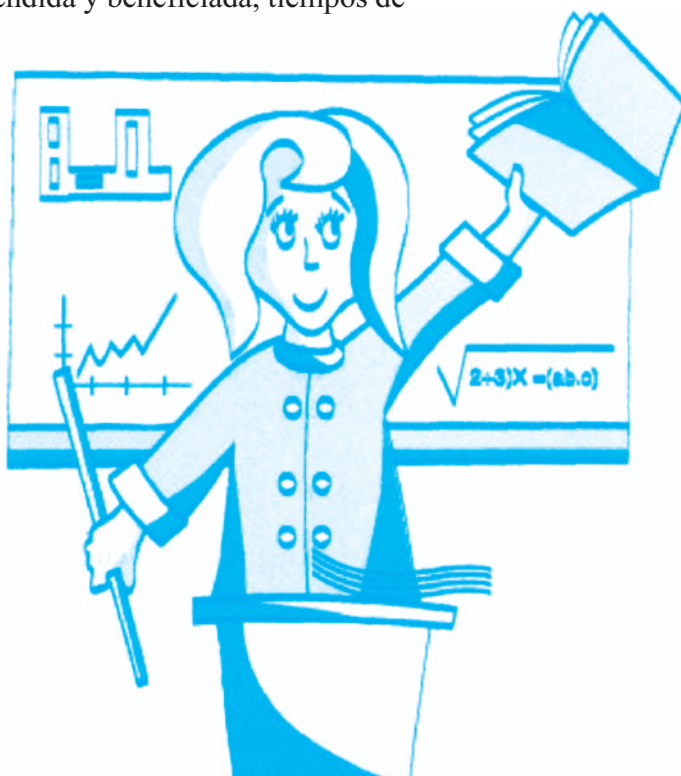
- a. Indicar el cargo que está como responsable del procedimiento.
- b. Indicar el objetivo que persigue la realización de dicho procedimiento.
- c. Indicar el tiempo aproximado para la ejecución del Procedimiento. (Período que media entre la iniciación y su finalización).
- d. Indicar cuántos procedimientos de este tipo gestiona su entidad al año.

Etapa 2

Análisis de los procesos y procedimientos (Desarrollo)

Con base en criterios de eficacia, eficiencia e impacto; realizar el estudio y análisis de los procesos que se generan al interior de la organización, descomponiéndolos en su más mínimo detalle, con miras a revisar qué sucede en su interior, qué tipo de interrelaciones se presentan entre sus elementos o componentes. Para lo que debe:

- **Consultar la normatividad:** verificar las normas legales, los Manuales de Procedimientos existentes, las circulares, los memorandos y demás documentos que soporten los procedimientos.
- **Consultar opinión:** obtener opiniones del personal de la organización y de los usuarios enterados de la situación actual de los procedimientos, para recoger información que sirva de base para la descripción, el análisis y mejora de los mismos.
- **Analizar cifras estadísticas:** estudiar cifras estadísticas que indiquen el comportamiento de los procedimientos, tales como: frecuencia, periodicidad, número de trámites mensuales y anuales, cobertura, población atendida y beneficiada, tiempos de solicitud y de respuesta, variación en los costos.
- **Recopilar muestras de los preimpresos o formatos de los procesos:** revisar los preimpresos o formatos de todos los procedimientos, en especial los seleccionados como críticos, con el fin de analizar y establecer el tipo de información que se requiere con la mayor claridad en la solicitud de los datos, para posteriores modificaciones. Finalmente se elabora un formato donde se describe el proceso paso a paso. Teniendo el formato es mucho más fácil elaborar los diagramas de flujo, que son indispensables para la difusión del Manual de Procedimientos tanto al interior de la entidad como fuera de ella y que se constituyen en el paso a seguir.
- También se recopilan los documentos relacionados con los procedimientos y se analizan para luego establecer unos formatos **estándar para la entidad**.



Etapa 3

Clasificación y priorización de los procedimientos⁹

Los procedimientos que se desarrollen al interior de cada entidad se deben clasificar por temas, por áreas, por procesos, que se descomponen en procedimientos o por importancia. Lo que se busca es que los procedimientos aparezcan en el manual dentro de un orden, de acuerdo con algún criterio establecido en la organización.

La priorización, se llevará a cabo teniendo en cuenta los más críticos y los que mayor impacto generan en la sociedad y en el cumplimiento de la gestión de la entidad, por eso cada entidad en particular, de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos institucionales, debe establecer sus propias prioridades, definir sus trámites y procesos claves de éxito, identificar aquellos que son críticos¹⁰ para la organización, determinar los de mayor incidencia dentro del contexto general del mercado y los de su compromiso frente a la modernización de la misma.

Etapa 4

Consolidación del Manual de Procedimientos

Precisar en el nuevo Manual de Procedimientos de manera clara la formulación de la propuesta (de mejoramiento) del Manual Procedimientos, para su posterior implementación.

2.2.2. ¿Cuales son los componentes del Manual de Procedimientos?¹¹

Para la consolidación de un Manual de Procedimientos se deben tener en cuenta los siguientes componentes y su orden para relacionar cada procedimiento:

Proceso

Identifica el proceso al cual pertenece el procedimiento.

⁹ Esta etapa se considera de gran importancia, puesto que la idea cuando se elaboran Manuales de Procedimientos es descongestionar y simplificar los métodos de trabajo para hacer más ágil y eficiente el desempeño de la entidad.

¹⁰ En algunos casos se hace necesaria la elaboración de estudios organizacionales basados en matrices DOFA, de manera que el diagnóstico que resulte permita identificar los puntos críticos y claves para el desempeño eficiente de la entidad.

¹¹ Este orden de elementos es el que sigue el manual propuesto.

Procedimiento

Registra de manera precisa y clara el nombre del procedimiento.

Código

Es la identificación del procedimiento según el sistema de codificación adoptada al interior de la institución.

- **¿Cuál es la codificación propuesta para los procedimientos en este manual?**

Cada vez se acude más a la codificación de los procedimientos para facilitar su ubicación e identificación rápida, se emplean esquemas numéricos, alfabéticos o alfanuméricos. Este último es muy usual y se puede estructurar así:

- ➔ Primeros caracteres: identifican el Área Funcional donde principalmente¹² se lleva a cabo el procedimiento, también va a identificar aquellos procedimientos que atraviesan todas las áreas.
- ➔ Segundos caracteres: identifican el proceso del cual hace parte el procedimiento en cuestión.
- ➔ Terceros caracteres: identifican el procedimiento específico.
- ➔ Cuartos caracteres: identifican el orden de formatos de papelería.

- **¿Cuales son los primeros caracteres?**

Para el presente manual, los caracteres propuestos a utilizar son los siguientes: Se escogieron caracteres alfabéticos en función del Área Funcional y una clave especial para aquellos procedimientos transversales:

Área Funcional	Clave
Área de Planeación y Dirección	GP
Área Administrativa	GA
Área Comercial	GC
Área Financiera	GF

¹² Es importante tener en cuenta que generalmente en un procedimiento participan varios empleados de las diferentes áreas funcionales. Pero hay un área que debe ser la responsable del procedimiento.

- **¿Cuáles son los segundos?**

Se escogieron caracteres numéricos en función de los procesos existentes:

- 01 Control y seguimiento.
- 02 Gestión de la información.
- 03 Gestión del talento humano
- 04 Administración de materiales.
- 05 Proceso de contratación.
- 06 Costos y tarifas
- 07 Control de pagos al servicio
- 08 Control de usuarios
- 09 Oficina de Peticiones, Quejas y Recursos (PQR)
- 10 Jornadas educativas
- 11 Conexiones domiciliarias
- 12 Control de redes
- 13 Contabilidad

Por ejemplo: **GA-03** significa procedimiento del Área Administrativa dentro del Proceso de Gestión del Talento Humano.

- **¿Cuál es el tercer carácter?**

Corresponde al número del procedimiento que se encuentra dentro de alguno de los procesos anteriores.

Ejemplo:

Clave	PROCESO	Clave	PROCEDIMIENTO
04	Administración de Materiales	01	Compras
		02	Inventarios

Entonces decimos que el Código **GA-04-01** indica el procedimiento de compras que corresponde al proceso de Administración de Materiales que a su vez es una Función del Área Administrativa.

- **¿Cuál es el cuarto carácter?**

El cuarto carácter esta destinado para asignar orden numérico a los formatos de papelería de cada uno de los procedimientos.

Por ejemplo: **GA-04-01-01** corresponde al primer formato del procedimiento 01 del Proceso de Administración de Materiales de 1 Función Administrativa.

Objetivos

Conocer lo que se pretende alcanzar con cada una de las actividades desarrolladas, éstas deben ser acordes con los planes, políticas y proyectos generales de proceso en particular.

Alcance

Define a qué grupos, dependencias o trámites se aplica el procedimiento descrito, en qué casos y bajo qué condiciones.

Definiciones

Explicación de términos técnicos, siglas, expresiones idiomáticas, utilizadas en el procedimiento.

Desarrollo

Lo nombramos anteriormente en la recopilación de formatos y preimpresos. La propuesta de este Manual es la siguiente:

Actividad		Descripción		Responsable	
Es el número secuencial de la actividad correspondiente. 1.....n		Define de manera secuencial cada una de las actividades que se ejecutan en el procedimiento.		Enuncia los cargos, entidades o dependencias responsables de realizar las actividades del procedimiento.	
ELABORÓ: corresponde al nombre completo, cargo y firma de la(s) persona(s) que elaboró (aron) el documento.	APROBÓ: corresponde al nombre, cargo y firma del titular del cargo que corresponde a la persona que aprueba el procedimiento.	FECHA: identificación del día, mes y año en que se aprobó el procedimiento mediante el acto administrativo correspondiente. Debe incluir el tipo de acto (acuerdo, resolución, circular, oficio).	CÓDIGO PROCEDIMIENTO: de acuerdo con la codificación adoptada en cada entidad.	PÁGINA: se escribe el número de página correspondiente.	

Diagramas de Flujo:

- **¿Qué son los diagramas de flujo?**

Los diagramas de flujo o de procesos, conocidos también como flujogramas, son diseños donde se presenta cada proceso en forma gráfica y detallada, establecen los diferentes pasos a dar, así como también, las dependencias que participan para la ejecución y desarrollo de los procedimientos.

Para el presente Manual de Procedimientos, se aplicarán los diagramas de flujo de tipo vertical, a fin de facilitar su comprensión y asimilación pedagógica por parte de los miembros de las entidades.

- **¿Qué preguntas se deben responder en el flujograma?**

Debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué se hace? identifica la finalidad, resultado que se obtiene o justificación de la actividad u operación que se desarrolla.
- ¿Dónde se hace? sirve para establecer el sitio en donde se desarrolla el proceso.
- ¿Cuándo se hace? determina el orden o la secuencia del proceso. Fija la posición exacta de cada paso dentro del proceso.
- ¿Quién lo hace? detecta que dependencia o personas, desarrollan el proceso.
- ¿Cómo lo hace? identifica los medios (métodos y técnicas) para realizar la actividad u operación.

- **¿Cuáles son los símbolos utilizados en los flujogramas de los Manuales de Procedimientos?**



Generador o receptor: dependencia, cargo o persona que origina o da fin a un procedimiento y cuyo nombre se coloca en el cuerpo del símbolo.



Proceso: identifica una actividad u operación que deba desarrollarse dentro de un procedimiento.

Documento: representa un documento físico que genera, recibe y procesa (modifica, consulta, revisa). El nombre ó código del documento se coloca dentro del símbolo.



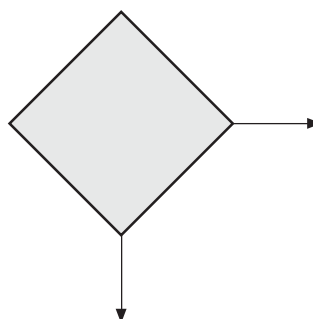
O: Original: cuando interesa conocer el número de copias y su distribución individual.

1: Primera copia



Número: de copias que se necesiten.

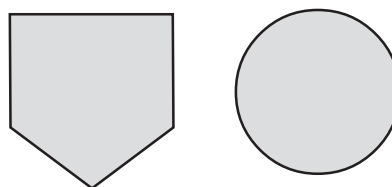
Decisión: representa la bifurcación de un proceso en dos, dependiendo de determinada condición.



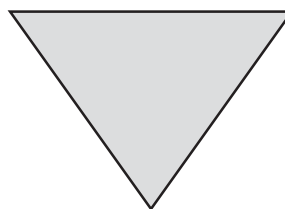
Líneas de flujo: simboliza el sentido o flujo de la información; representa una vía del proceso que conecta a sus elementos.

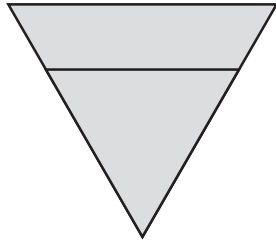


Conectores: representan las conexiones entre elementos de un mismo procedimiento. Se utiliza para indicar la continuación del proceso en el diagrama de flujo (paso a página siguiente).



Archivo definitivo: simboliza un archivo que no tiene mayor importancia o no vuelve a ser utilizado en el procedimiento (archivos muertos, personales)





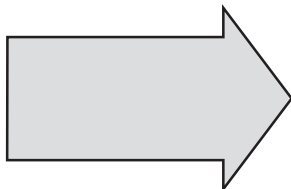
Archivo temporal: como su nombre lo indica, simboliza el archivo de un documento temporalmente mientras se ejecuta otra fase del procedimiento.



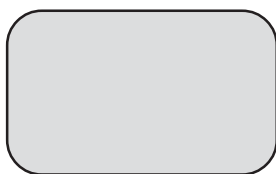
Demora: indica la interrupción de un procedimiento por causas ajenas al mismo (por ejemplo, cuando un documento espera ser revisado).



Preparación para un proceso: para efecto del presente documento se usará para aclaración de procesos o procesos de terceros.



Transporte, manejo o traslado: se utiliza para mover o enviar materiales, productos y/o documentos, ya sea dentro o fuera de la empresa.



Procesos alternativos: indica que dos procesos ocurren a la vez. Quiere decir que son alternativos



Inicio o el final de un proceso.

- **¿Cuáles son las ventajas de los flujogramas?**

Las ventajas de los flujogramas son las siguientes:

- ➔ Permiten describir rápidamente los procedimientos que conforman un proceso.
- ➔ Muestran los hechos más significativos de un proceso.
- ➔ Proporcionan un medio más eficaz para comparar los procesos actuales de una determinada operación o actividad en una dependencia específica.
- ➔ Muestran cuando los documentos entran en trámite y determina claramente las omisiones y demoras en los procesos.
- ➔ Sirven de guía para la implantación o mejoras de los procesos.
- ➔ Permiten visualizar en forma rápida la redundancia o duplicidad de actividades.

Documentación Relacionada o Formas de Papelería:

Se toman los documentos que expide la entidad y se analizan luego se seleccionan y estandarizan (de acuerdo con la racionalización de trámites) los más importantes siempre que contengan la información necesaria.

- **¿Qué formas de papelería se deben anexar?**

Se debe anexar una relación de las formas de papelería de carácter oficial que se utilizan en los procesos tales como: formularios, facturas, formatos, controles de documentos, cuadros, entre otros.

Deben revisarse los que se están implementando¹³, para introducirlos al Manual de Procedimientos; si es necesario, hacer modificaciones que conlleven a un eficiente y controlado flujo de información.

Igualmente, tener en cuenta que para la adopción de una forma, se debe contar con la participación de quienes las utilizan, con el fin de hacer su codificación y sobre todo, para evitar duplicaciones ineficientes y teniendo en cuenta que la información recopilada debe ser importante para los objetivos del área de trabajo. Igualmente se hacen consideraciones sobre el archivo de documentos, cuando éstos sean soporte para el procesamiento electrónico de datos (PED).

¹³ Por ello, un manual jamás podrá considerarse como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la misma organización.

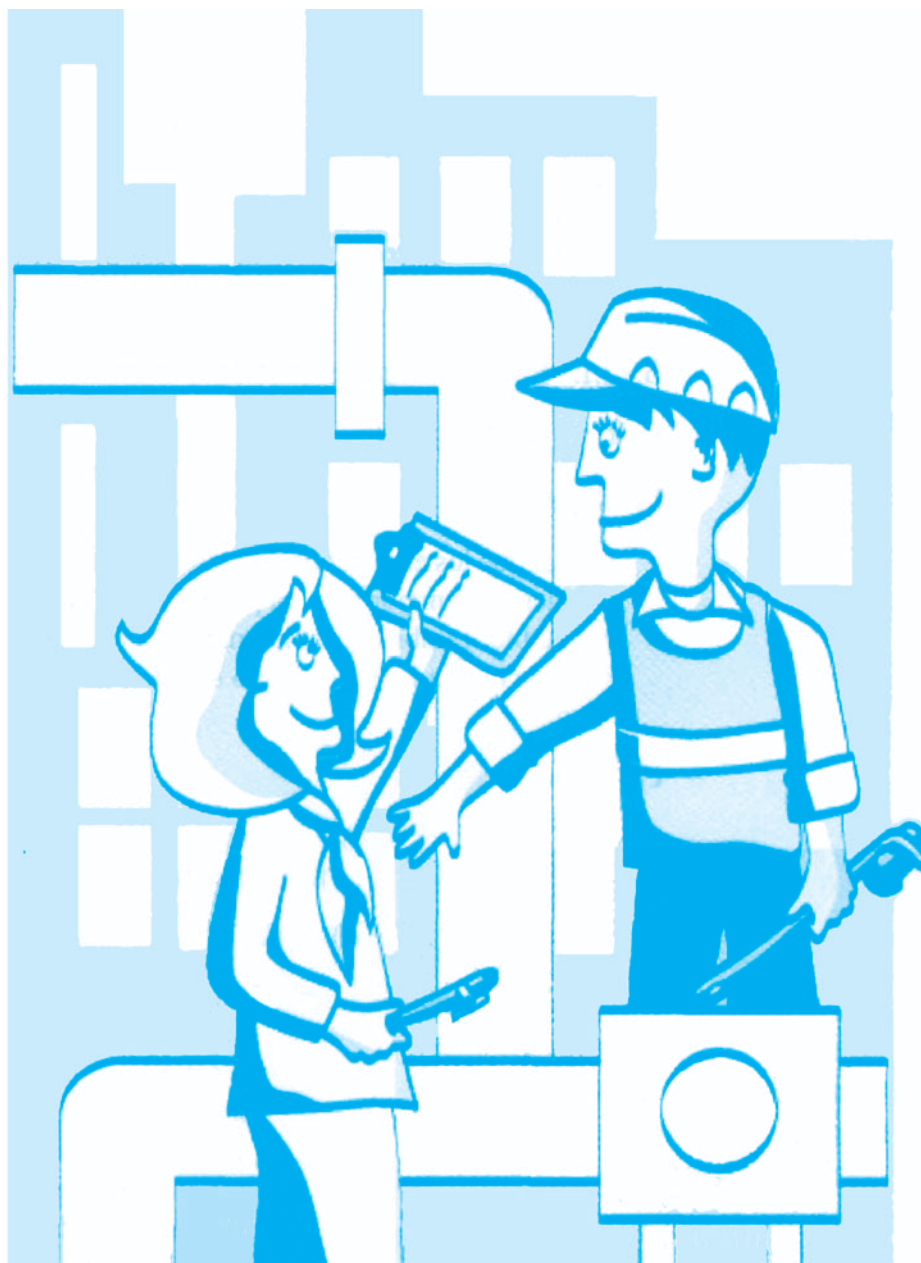
2.2.3. ¿Quién elabora y aprueba el Manual de Procedimientos?

Como se puede apreciar, el Manual de Procedimientos debe ser elaborado por cada entidad prestadora; así, cuando se tenga certeza de que se han integrado todos los elementos a los procesos operativos y administrativos, la autoridad estatutaria procede a aprobarlo. Para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponde, mediante el documento de aprobación se establecerá la fecha de cuándo se inician las actividades formales emitidas en el Manual de Procedimientos, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.



El Manual de Procedimientos debe ser elaborado por cada entidad prestadora; así, cuando se tenga certeza de que se han integrado todos los elementos a los procesos operativos y administrativos, la autoridad estatutaria procede a aprobarlo.

3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



3.1. ÁREA DE PLANEACION Y DIRECCIÓN

3.1.1. Proceso: control y seguimiento

Ante todo el control y el seguimiento, deben ser considerados como procesos retroalimentadores y de mejoramiento continuo para la gerencia, en tal sentido, esta labor debe ser realizada de manera permanente y oportuna por cuanto el éxito de la gerencia radica en la adecuada toma de decisiones. A su vez, se encargan de medir la eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos, asesorando a la Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

3.1.1.1. Procedimiento: gestión y resultados

a) **Código:** GP-01-01

b) **Objetivo**

Lograr que los empleados se concienticen de la importancia de desarrollar sus actividades de la mejor manera posible, para hacer de la entidad una empresa eficiente y rentable. También permite mantener un orden y control del trabajo diario realizado en la entidad y saber cómo se están desarrollando los procesos al interior de la misma.

c) **Alcance**

Aplica para todas las áreas funcionales, empleados, recursos, en fin, aplica para toda la entidad en general.

d) **Definiciones**

- ➔ **Control:** entendida como una acción de soporte; que cada persona debe ser responsable por la ejecución de sus tareas y por ende del control de las mismas. De lo contrario, llevaría a los funcionarios de la entidad a perder la noción de su propia responsabilidad, a desmotivarse y arraigar aún más la idea de que el control es algo ajeno y en cabeza de terceros. Por tal razón, el papel fundamental es proporcionar los medios para que las personas ejecuten sus propias actividades asumiendo su propia responsabilidad.

El objetivo del procedimiento es lograr que los empleados tomen conciencia de la importancia de desarrollar sus actividades de la mejor manera posible, para hacer de la entidad una empresa eficiente y rentable.

- ➔ **Seguimiento:** se trata de una labor de acompañamiento a la gestión, que se hace con la gente y para la gente; es decir no puede, entenderse el seguimiento como una observación inquisitiva o policiva hacia la organización con señalamientos pocos constructivos, sino por el contrario con acciones que induzcan y aceleren el cambio de actitud.

- ➔ **Boletín Diario:** es un documento donde el Gerente lleva un cronograma de actividades a desarrollar por parte de los empleados de la entidad. En él se incluyen aspectos tales como: las rutas de trabajo, las revisiones previas, la atención a fraudes. También se describe quién es el responsable.

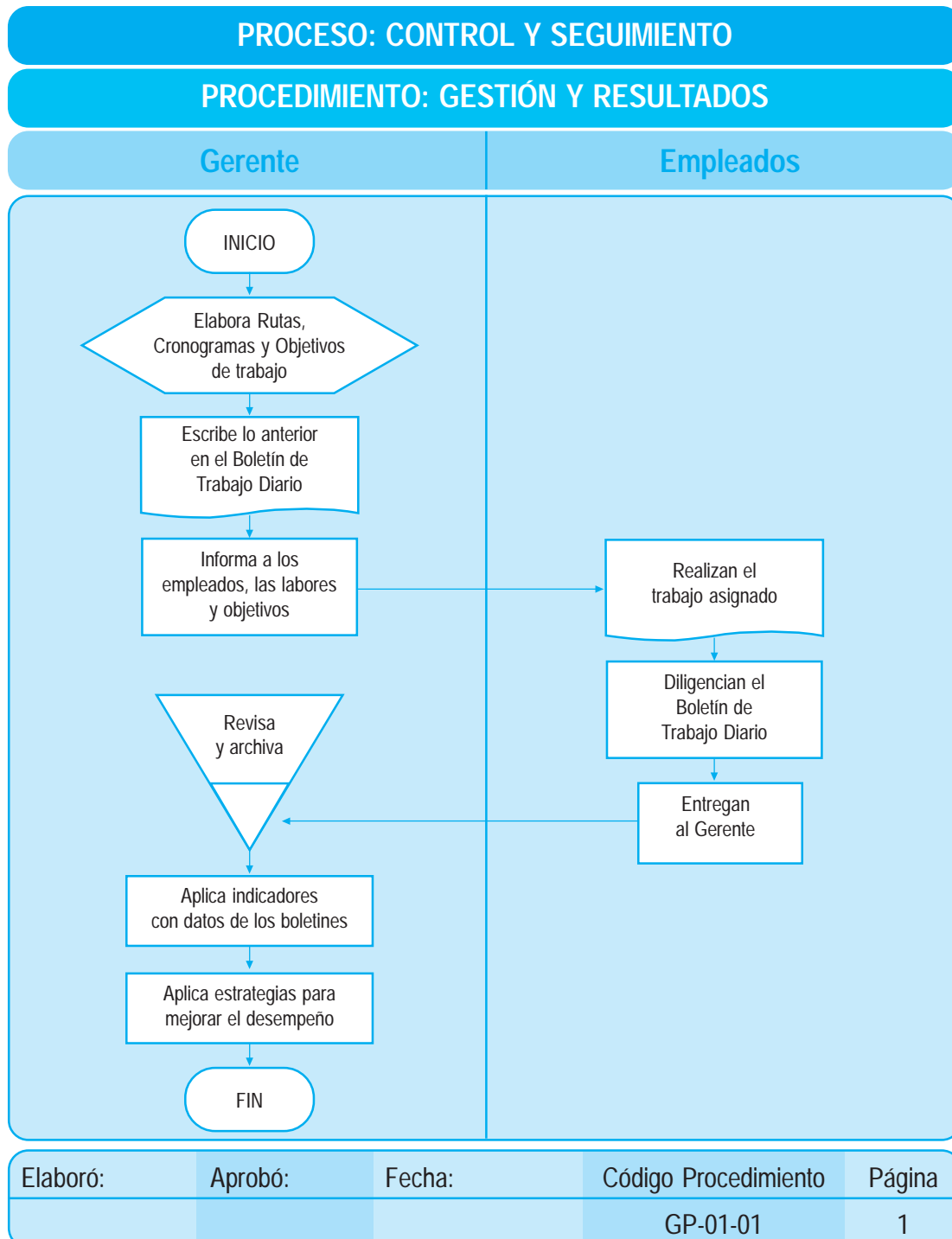
e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Elabora las rutas y el cronograma de trabajo de acuerdo con los Manuales de Funciones y Procedimientos de la entidad. También propone los objetivos que cada empleado debe cumplir, los escribe en el Boletín Diario de Trabajo.	Gerente
02	Informa las labores del día a cada uno de los empleados y los objetivos propuestos.	Gerente
03	Realizan el respectivo trabajo asignado por el Gerente.	Empleados
04	Proceden a diligenciar el formato "Boletín Diario de Trabajo" colocando la hora de inicio y finalización y haciendo sus observaciones con respecto a los objetivos propuestos.	Empleados
05	Entrega la hoja al Jefe, el cual revisa y archiva diariamente.	Empleados y Gerente
06	Toma los boletines a fin de mes, de los cuales obtiene la información necesaria para aplicar los indicadores de gestión*.	Gerente
07	Con base en los resultados de los indicadores, toma los correctivos necesarios.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GP-01-01	1

* Tomado de "Los manuales de procedimientos -ABC- Diseño, elaboración, aplicación, implantación y mejoramiento continuo" - 2a. Edición- 1997, de Rigoberto Martínez Bermúdez.


f) Diagrama de Flujo



g) Documentación Relacionada

Boletín de trabajo **GP-01-01-01**

Indicadores de Gestión¹⁴

AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE			
	FORMATO GP - 01 - 01 - 01	BOLETÍN DE TRABAJO DIARIO	
Actividad o Tarea	Responsable	Fecha de	ok

3.1.1.2. Procedimiento: informes de gestión y resultados

a) Código: GP-01-02

b) Objetivos

Rendir correctamente los informes a los diferentes organismos que los soliciten, ejemplo: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y las demás entidades que lo requieran.

c) Alcance

Aplica para todos los procesos desarrollados al interior de la organización.

d) Definiciones

➔ **Superintendencia de Servicios Públicos:** es un organismo de carácter técnico. Creado por la Constitución de 1.991 para que, por delegación del Presidente de la República, ejerza el control, la inspección y la vigilancia de las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios. Publica las evaluaciones de gestión realizadas a los prestadores y proporciona la información pertinente a quien la solicite. Da conceptos a las Comisiones de Regulación y Ministerios que así lo requieran en relación con los servicios públicos domiciliarios.

➔ **Informes:** conjunto de datos o instrucciones sobre algo o alguien.

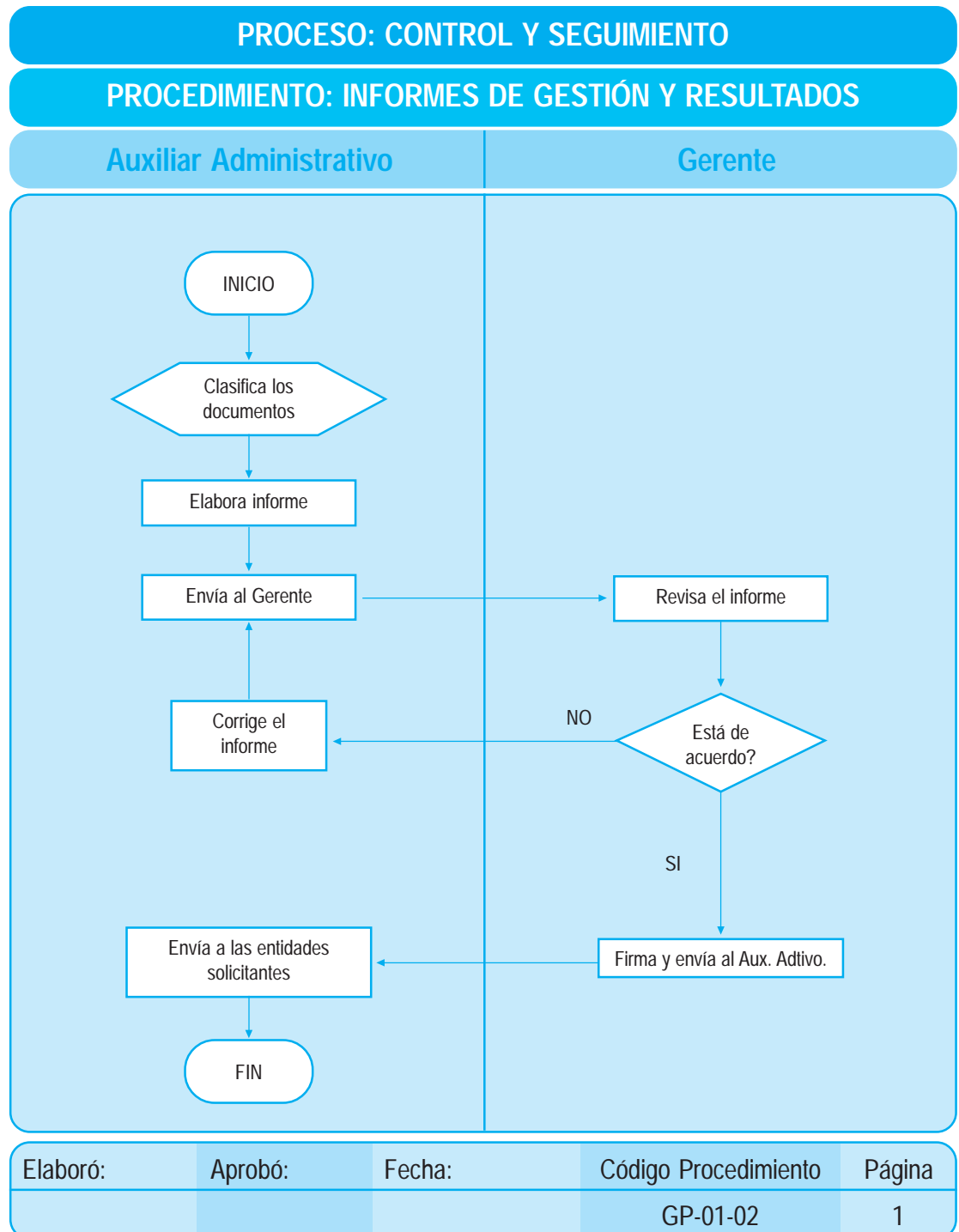
¹⁴ La definición, aplicación, elaboración de los Indicadores de Gestión los podemos ver en el Anexo 1.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Redacta toda la información del mes.	Aux. Activo
02	Clasifica los documentos de las labores realizadas al interior de la organización.	Auxiliar Administrativo
03	Con la información elabora el informe y lo envía al Gerente.	Auxiliar Administrativo
04	Lo revisa, si está de acuerdo lo firma si no lo devuelve al auxiliar.	Gerente
05	Si lo firmó entonces lo envía a las entidades que lo soliciten, si no lo corrige y lo pasa al Gerente para otra revisión.	Auxiliar Administrativo

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GP-01-02	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación Relacionada

Informes

Toda la documentación producida por la entidad

3.1.2. Proceso: gestión de la información para la toma de decisiones

La corrupción florece rampante en la oscuridad de los rincones secretos de una sociedad y un estado poco transparente en su accionar, que somete al ciudadano a la desinformación y desorientación, a procesos complejos, lentos y con enorme poder subjetivo de funcionarios desmotivados y poco comprometidos con la institución. Lo anterior, podrá ser neutralizado en la medida en que se coloque tanta información como sea posible a disposición de toda gente. Esto es, multiplicar la información y atención al ciudadano, reducir el poder subjetivo del funcionario, eliminar pasos y requisitos inútiles y segregar funciones dentro de sistemas abiertos y transparentes.

3.1.2.1. Procedimiento: gestión de la información

a) Código: GP-02-01

b) Objetivo

Mantener la información de manera ordenada, adecuada y oportuna, tanto para los clientes externos de la entidad como para los clientes internos, en este último caso, la información es indispensable para la toma de decisiones respecto al futuro de la organización.

c) Alcance

Aplica para todos los procesos llevados a cabo al interior de la organización.

d) Definiciones

- ➔ **Documento:** por documento se entiende, en sentido general, cualquier soporte que contiene información registrada, cualquiera sea su forma o el medio utilizado. El Archivo General de la Nación define como el documento de archivo: "... registro de información producida o recibida por una persona o entidad en función de sus actividades, que tiene valor administrativo, fiscal o legal, o valor científico, económico, histórico o cultural y debe ser objeto de conservación.

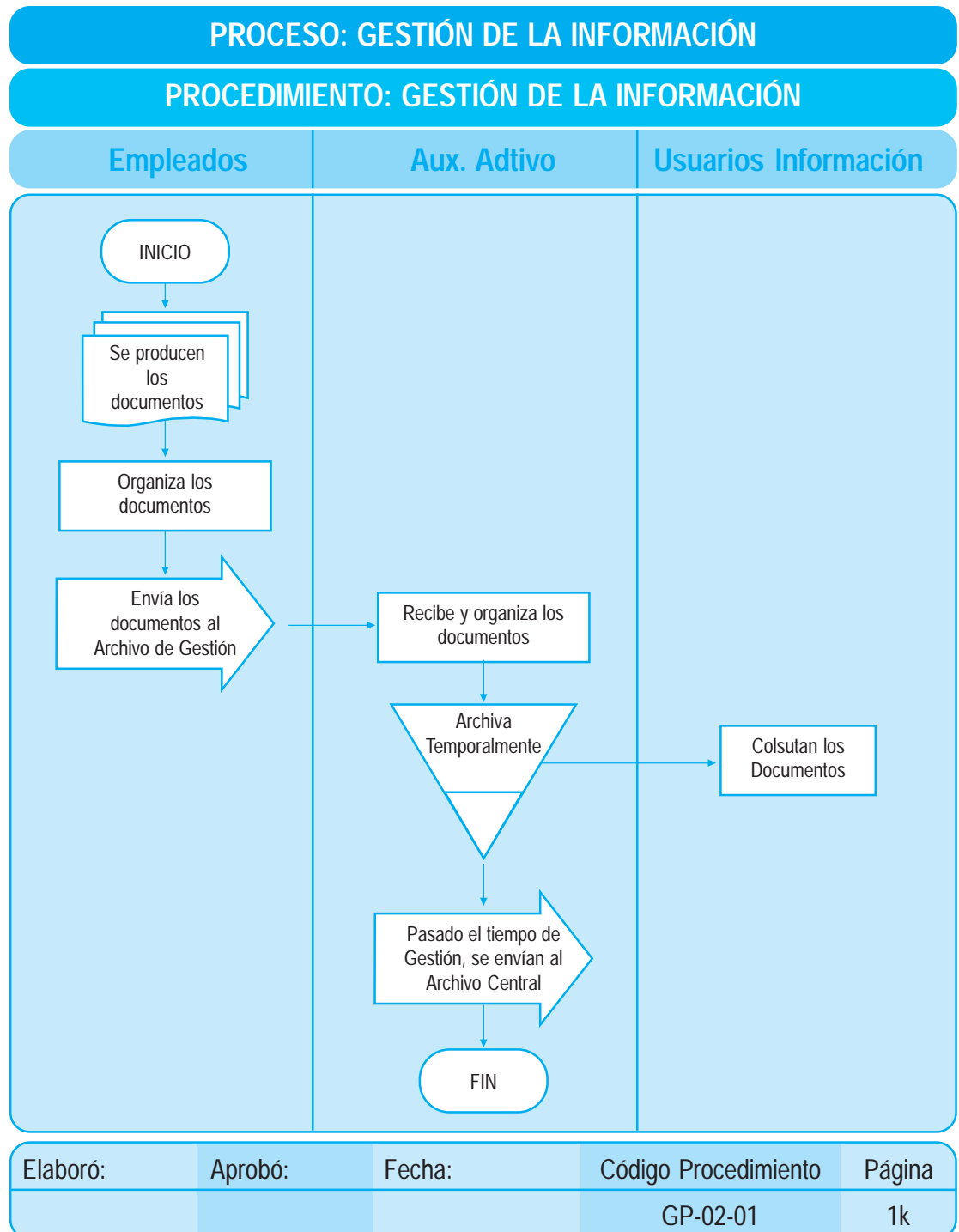
- ➔ **Archivo:** conjunto de documentos, sea cual fuere su fecha, su forma y el soporte material, acumulados en un proceso natural por una persona o institución pública o privada, en el transcurso de su gestión.
- ➔ **Archivo Central:** unidad administrativa donde se agrupan documentos transferidos o trasladados por los distintos archivos de gestión de la entidad respectiva una vez finalizado su trámite; pero que siguen siendo vigentes y objeto de consulta por las propias oficinas y los particulares en general.
- ➔ **Archivo de Gestión:** aquel en el que se reúne la documentación en trámite en busca de solución a los asuntos iniciados y sometidos a continua utilización, así como a consulta administrativa por las mismas oficinas u otras que las soliciten. Para nuestro caso este archivo lo manejará el Auxiliar administrativo.
- ➔ **Principio de Orden Original:** ordenación interna de un fondo documental manteniendo la estructura que tuvo durante el servicio activo.
- ➔ **Principio de Procedencia o de Origen:** conservación de los documentos dentro del fondo documental al que naturalmente pertenecen. Principio fundamental de la teoría archivística que establece que los documentos producidos por una institución u organismo no deben mezclarse con los de otros.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	En cada proceso en las diferentes dependencias se producen los documentos.	
02	Se organizan respetando los principios de Procedencia u Origen y Orden Original.	Empleados dependencias
03	Los envía al Archivo de Gestión de la entidad.	Empleados dependencias
04	Los clasifica, separa y organiza físicamente de manera adecuada, de acuerdo a los lineamientos dados por el archivo general y los archiva temporalmente.	Auxiliar Administrativo
05	Realizan las consultas necesarias de los documentos.	Usuarios de la información
06	Transfiere los documentos al archivo central. Luego que se cumple el tiempo de Archivo de gestión propuesto en las Tablas de Retención Documental.	Aux. Activo

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GP-02-01	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación Relacionada

Todos los documentos producidos por la entidad

Formato de relación de los documentos.¹⁵

3.2. ÁREA ADMINISTRATIVA

3.2.1. Proceso: gestión del talento humano

La gestión del talento humano establece los mecanismos de reclutamiento y selección del personal para que se cumplan las características de los procesos operativos y administrativos que se realizan en la empresa y conforme se vaya generando la capacitación necesaria para realizar el cambio cultural en las personas. Además, se evalúan los resultados del personal y se analizan, como consecuencia, los resultados en la organización.

3.2.1.1. Procedimiento: selección de personal

a) Código: GA-03-01**b) Objetivo**

Encontrar y colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado de tal forma que su desempeño contribuya al logro de los objetivos del cargo o puesto.

c) Alcance

Se aplica a la selección de todo el personal o funcionario requerido para trabajar de planta en la entidad.

d) Definiciones

- ➔ **Entrevista:** concurrencia y conferencia de dos o más personas en un lugar determinado, a fin de crear un clima de confianza y obtener la información necesaria sobre el historial del candidato, así como la interpretación que hace sobre sí mismo y sobre los hechos. La entrevista puede ser dirigida o espontánea, según se siga un cuestionario preestablecido o se deje expresar libremente al examinado.¹⁶

La Gestión del talento humano establece los mecanismos de reclutamiento y selección del personal para que se cumplan las características de los procesos operativos y administrativos que se realizan en la empresa

¹⁵ Ver Ley 594 del 14 de julio de 2000, "por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos". Se deben hacer la Tablas de Retención Documental como lo exige el Archivo General de la Nación.

¹⁶ DESSLER, Gary. *Administración de Personal*, Capítulo 6. p.201

- ➔ **Contrato laboral:** acuerdo mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Los tipos de contrato varían de acuerdo con la forma y la duración.¹⁷

- ➔ **Exámenes médicos:** éstos son financiados por la empresa y deberán ser llevados a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. Con esto se cumplirán una serie de metas particulares: a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo; b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal; c) Propiciar el desarrollo, al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar; y d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales, al valorar su estado de salud.

¹⁷ CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, Artículo 22

e) Desarrollo

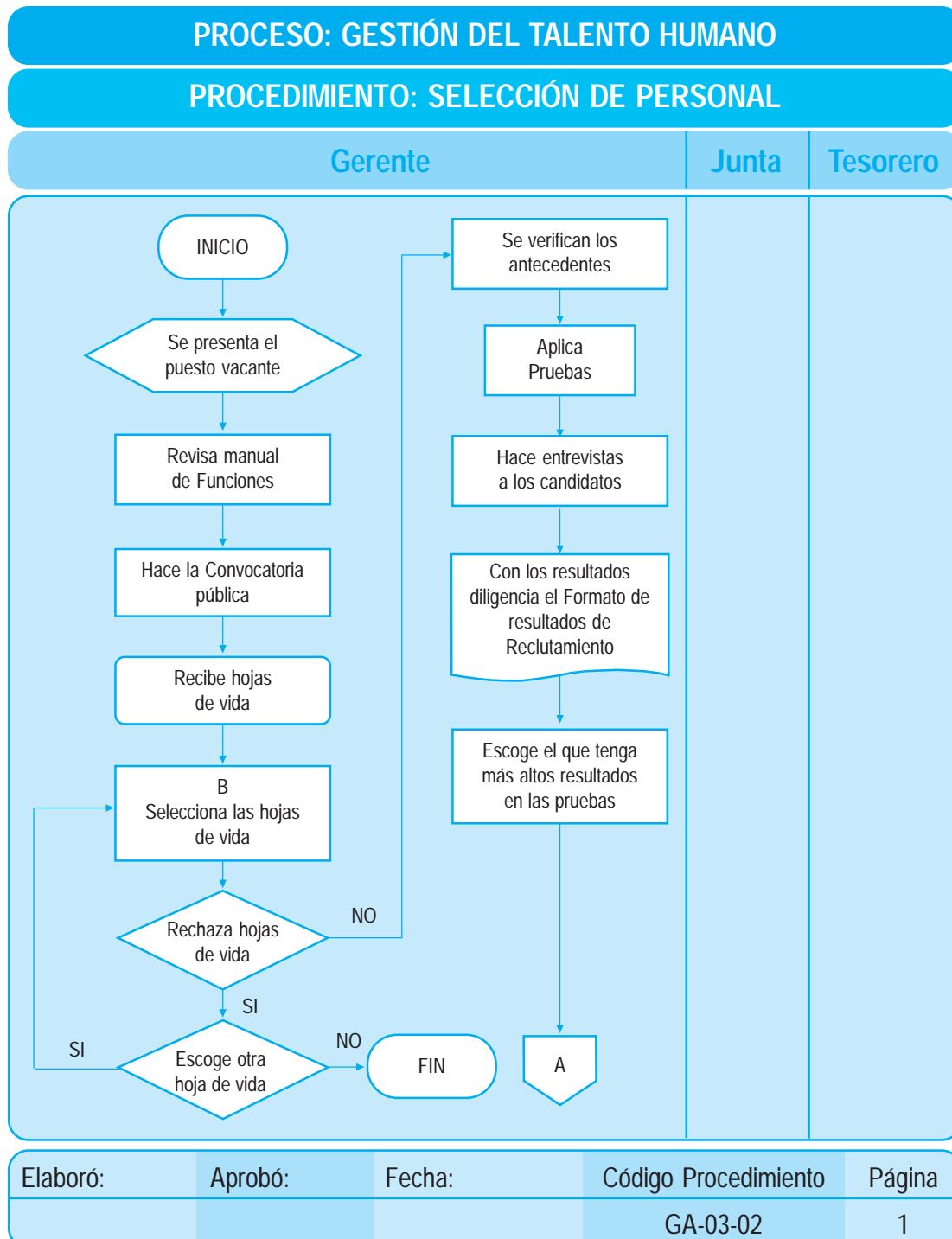
Activ.	Descripción	Responsable
01	El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: el puesto o cargo no cuenta con titular.	
02	Se revisa el manual de funciones a fin de conocer cuales son las funciones y requisitos del puesto vacante.	Gerente
03	Se realiza la convocatoria pública (a través de carteleras, anuncios de periódicos, boletines, etc.), a fin de que todas las personas interesadas se enteren de la vacante que se presenta.	Gerente
04	Se reciben las Hojas de Vidas de los aspirantes al puesto.	Gerente
05	Se eligen las mejores Hojas de Vidas teniendo en cuenta los requisitos del cargo o puesto, para pasar a la siguiente fase del proceso.	Gerente
06	Se verifican los datos proporcionados por los candidatos en la solicitud. Se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes como: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Antecedentes personales: estado civil, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales. ➔ Antecedentes laborales: puesto desempeñados, causas del retiro, evaluación de desempeño, comportamiento, etc. 	Gerente
06	Se pide apoyo y asistencia técnica al SENA para la aplicación de pruebas de aptitudes y psicotécnicas a los candidatos.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GP-03-01	1

Activ.	Descripción	Responsable
07	Se entrevista a los candidatos, a fin de detectar los aspectos más ostensibles de cada uno de ellos y su relación con las funciones y requisitos del puesto. Debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.	Gerente
08	Teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas y las pruebas psicotécnicas aplicadas, se puede hacer la elección de cuál de todos los candidatos es el que reúne y cumple todos los requisitos del puesto.	Gerente
09	En algunas entidades, es preciso la autorización de la Junta Directiva administrativa para la contratación del funcionario. Sólo si es necesaria, si no se pasa al 10.	Junta Directiva
10	El candidato elegido se hace los exámenes médicos.	Candidato
11	El Administrador y el candidato seleccionado firman el contrato laboral, bajo las condiciones previamente concertadas por las partes. Se abre el expediente laboral del funcionario, donde se archivarán todos los documentos soporte de su historial laboral.	Gerente
12	Se define la seguridad social del empleado (salud, pensiones, cesantías y riesgos profesionales). La vinculación se hace a través de una serie de instituciones creadas para su beneficio, las cuales reciben aportes tanto del trabajador como del patrono.	Tesorero
13	El candidato pasa al procedimiento de inducción.	Candidato

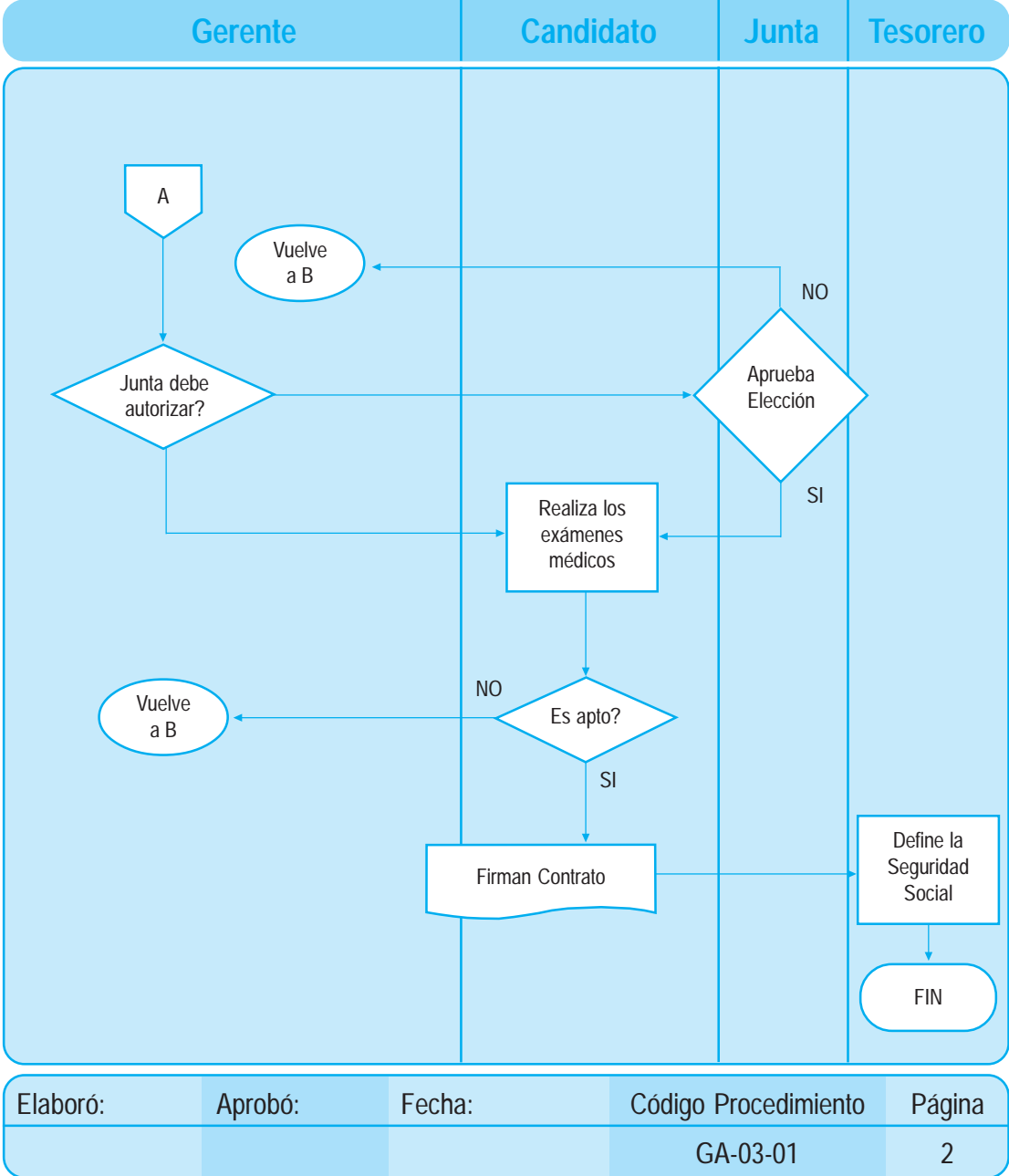
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GP-03-01	2

f) Diagrama de Flujo



PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO


PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL




g) Documentación relacionada

Guía de Entrevista estructurada **GA-03-01-01**

Formato de Resultados del Reclutamiento **GA-03-01-02**

 AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE FORMATO GA - 03 - 01 - 01		GUÍA PARA ENTREVISTAS A CANDIDATOS		
Entrevista No.	Elaborado por:	Fecha: Día	Mes	Año
Nombre del candidato		Puesto o cargo solicitado		
INTERES EN EL TRABAJO				
¿Por qué quiere el puesto?				
¿Por qué se considera calificado para el puesto?				
¿Qué información tiene acerca de nuestra empresa?				
¿Por qué quiere trabajar con nosotros?				
EXPERIENCIA LABORAL				
Describa su experiencia laboral				
¿Qué le gustaba más de ese Trabajo?				
¿Qué le gustaba menos de ese trabajo?				
¿Por qué dejó ese trabajo?				
ANTECEDENTES ACADÉMICOS				
¿Qué capacitación tiene que podría ayudar en el puesto solicitado?				
¿Qué seminarios, cursos, talleres ha participado?				
ACTIVIDADES FUERA DEL TRABAJO				
¿Qué hace en sus horas libres?				
PERSONAL				
¿Puede trabajar horas extras?				
¿Puede trabajar los fines de semana?				
¿Qué opina usted de la comunidad de usuarios?				
AUTOEVALUACIÓN				
¿Cuáles cree usted que sean sus talentos, destrezas y habilidades?				
¿Cuáles cree usted que sean sus defectos?				
¿Cuáles son sus metas a 5 años en el futuro?				

	AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE		
	FORMATO GA - 03 - 01 - 02	RESULTADOS DEL RECLUTAMIENTO	

Cargo vacante:	Fecha: Día	Mes	Año
----------------	------------	-----	-----

Elaborado por:
Nombre Candidato 1:
Nombre Candidato 2:
Nombre Candidato 3:

Califique cada característica de 1 a 5, el 1 como la clasificación más baja y el 5 como la más alta.

CARACTERÍSTICAS	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Comentarios
Apariencia personal				
Actitud				
Conversación				
Cooperación con el entrevistador				
Experiencia para este puesto				
Conocimientos del puesto				
Relaciones interpersonales				
Puntaje total				

Comentarios y observaciones

3.2.1.2. Procedimiento: inducción

a) Código: GA-03-02

b) Objetivo

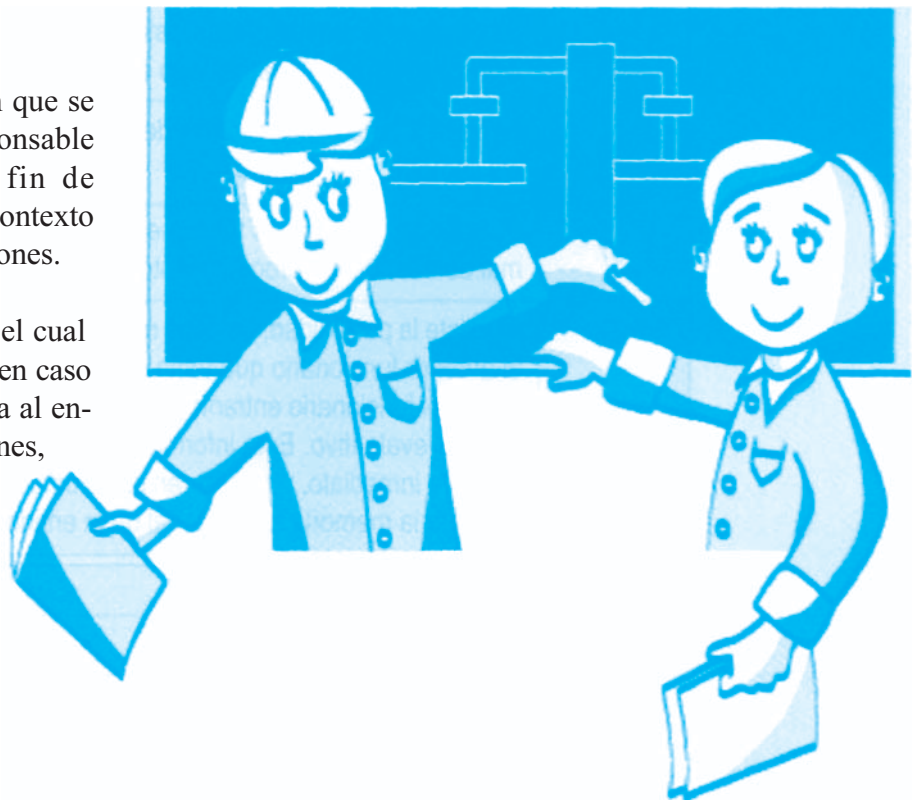
Proporcionar al nuevo empleado la información y orientación básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria, de tal forma que se le facilite su adaptación a la organización.

c) Alcance

Se aplica a la inducción de todo el personal o funcionario requerido para trabajar de planta en la entidad, a fin de que éste obtenga la información tanto de los antecedentes básicos sobre la empresa, como la relacionada al puesto de trabajo. Esta información básica incluye aspectos como la nómina, horarios de trabajo, obtención de credenciales de identificación, entre otros.

d) Definiciones

- ➔ **Inducción:** orientación que se le proporciona al responsable de un cargo con el fin de ubicarlo dentro de un contexto de necesidades y funciones.
- ➔ **Empalme:** proceso en el cual el funcionario saliente, en caso que lo hubiese, capacita al entrante sobre sus funciones, sus responsabilidades, sus procedimientos y detalles particulares del cargo.

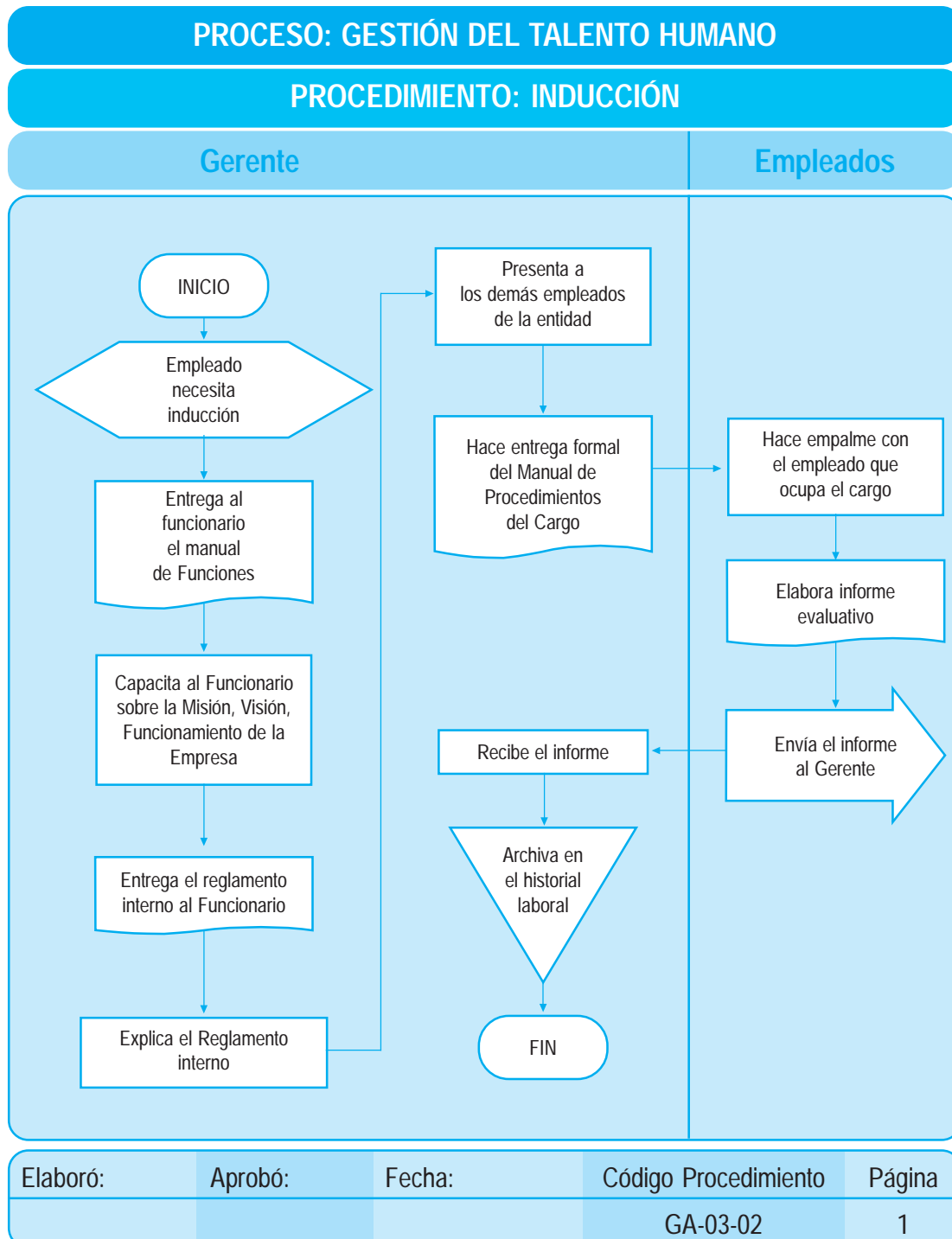


e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Se requiere dar al funcionario nuevo una inducción u orientación.	Gerente
02	Se le entrega al funcionario nuevo el manual de funciones correspondiente al cargo.	Gerente
03	Se capacita al funcionario nuevo sobre la misión, visión, valores, historia, servicios que presta, conformación actual de la planta del personal de la entidad, entre otros.	Gerente
04	Administrador hace entrega formal al funcionario del reglamento interno de la entidad, a fin de explicárselo y para que lo tenga presente en la ejecución de sus funciones.	Gerente
05	Se efectúa un recorrido a las instalaciones de la entidad, a fin de mostrarle al funcionario el lugar de su trabajo.	Gerente
06	Se hace la presentación formal del funcionario nuevo ante los compañeros de trabajo.	Gerente
07	Para poder asumir sus funciones, se hace entrega formal del manual de procedimientos existente del cargo.	Gerente
08	Si existe la posibilidad, se debe realizar un empalme con el anterior funcionario que tenía el mismo puesto, sobre el cual el funcionario entrante se le recomienda hacer un informe evaluativo. Este informe se le deberá presentar a su jefe inmediato, y reposar en el historial laboral como parte de la memoria institucional de la entidad.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-03-02	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

El contrato laboral, sea éste a término fijo o a término indefinido.

El reglamento interno de la entidad

El Manual de Funciones del cargo

El Manual de Procedimientos del cargo

3.2.1.3. Procedimiento: capacitación del personal**a) Código: GA-03-03****b) Objetivo**

Proporcionar a los funcionarios nuevos o actuales las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo y desarrollarse personal y profesionalmente.

c) Alcance

Este procedimiento se aplica a todos los funcionarios de la entidad. Además puede aplicarse también a los miembros de la Junta Directiva.

d) Definiciones

- ➔ **Inventario del talento humano:** inventario que tiene por objeto conocer qué capacidades y habilidades tiene cada uno de los funcionarios actuales, a fin de evaluar la manera en la que se irán integrando a los planes, proyectos y actividades de la entidad. En otras palabras, se enlistan todas aquellas capacidades y habilidades que poseen cada uno de ellos y cuáles necesitan desarrollar, a fin de aprovechar esos talentos a favor de la entidad. Para hacerlo es necesario conocer el nivel de educación formal, antigüedad en la empresa, las destrezas, las experiencias laborales, las capacitaciones recibidas, y otras características que sean importantes para la entidad.
- ➔ **Análisis del desempeño:** proceso que busca determinar si la capacitación podría reducir los problemas detectados en cuanto al desempeño, a las actitudes, a las aptitudes o comportamientos negativos de los funcionarios actuales. Para el caso de los nuevos empleados, simplemente se analizan qué capacitaciones requieren éstos debido a su falta de experiencia o conocimientos insuficientes.
- ➔ **Capacitación:** proceso de aprendizaje que se le ofrece al personal acerca de las aptitudes y conocimientos básicos que requieren para realizar su trabajo, afectando positivamente la calidad de los servicios que la empresa proporciona. Como parte de este proceso, se necesita programar y llevar a cabo el proceso de concientización que permita al personal conocer cuál es su participación para que el sistema dé resultado.¹⁸

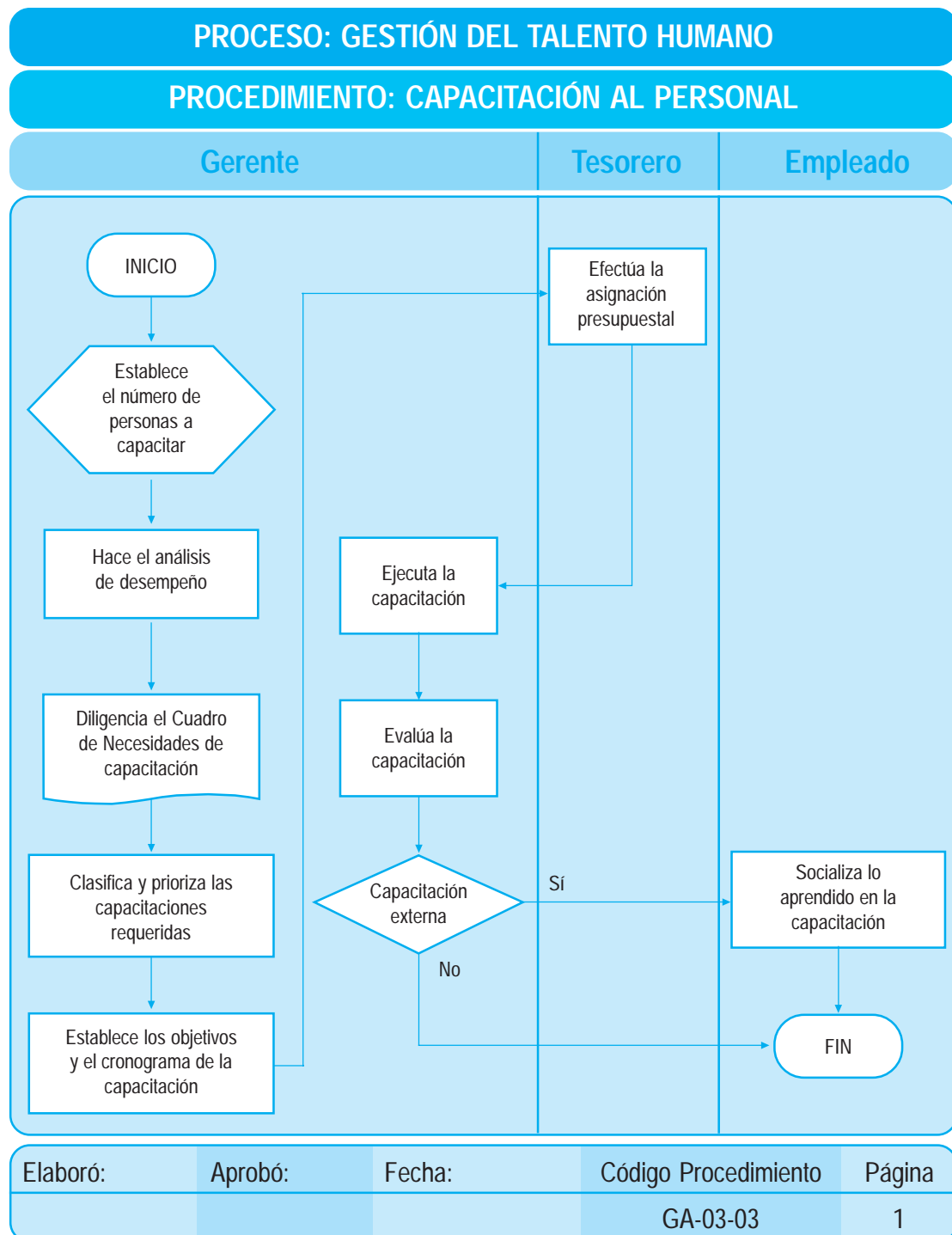
¹⁸ DESSLER, Gary. *Administración de Personal*, p.237-241

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Realizar el inventario del talento humano con el que cuenta la empresa. A fin de, establecer el número de personas a capacitar.	Gerente
02	Efectuar la evaluación de las necesidades de capacitación para los funcionarios y/o miembros de la Junta, mediante un análisis del desempeño. Es recomendable registrar en un documento las necesidades detectadas para cada una de las personas.	Gerente
03	Clasificar las capacitaciones requeridas por prioridad, a fin de realizar una planeación óptima que no altere el normal funcionamiento de la prestación del servicio.	Gerente
04	Establecer los objetivos de capacitaciones observables y medibles.	Gerente
05	Establecer el cronograma de capacitación que van a recibir los funcionarios y/o miembros de la Junta. Las capacitaciones pueden realizarse internamente o externamente a través del apoyo de entidades gubernamentales.	Gerente
06	Se efectúa la asignación presupuestal correspondiente para cubrir los costos y gastos de la capacitación.	Tesorero
07	Ejecución de la capacitación en el lugar y fecha programada, o asistencia a la capacitación externa.	Gerente
08	Se evalúa la capacitación, a fin de comprobar que el funcionario o miembro de la Junta Directiva logro los objetivos.	Gerente
09	Si la capacitación fue externa, se debe analizar la posibilidad de socializar lo aprendido con los demás compañeros de trabajo.	Empleado capacitado

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-03-03	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Hojas de vida de cada uno de los funcionarios

Formato cuadro de necesidades de capacitación **GA-03-03-0**

ACA AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE				
FORMATO GA - 03 - 03 - 01		NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
Funcionario	Nivel Educativo	Antigüedad	Capacitación recibida	Necesidad detectada
Necesidades comunes identificadas				
01				
02				
03				
Elaboró:			Fecha:	

3.2.1.4. Procedimiento: evaluación del desempeño

a) **Código:** GA-03-04

b) **Objetivo**

Ofrecer a la organización información objetiva relacionada con el comportamiento de sus colaboradores con respecto a su trabajo.

c) **Alcance**

Para efectos del presente procedimiento, se aplicará la evaluación efectuada por el jefe inmediato. Este aplica a todos los funcionarios de la empresa, incluyendo al mismo administrador. En este último caso, la evaluación es realizada por la Junta.

d) **Definiciones**

- ➔ **Escala gráfica de calificación:** escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al funcionario se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.
- ➔ **Criterios poco claros:** escala de evaluación demasiado abierta a la interpretación subjetiva. Para corregirla debe incluirse frases descriptivas que definan cada característica y lo que se entiende por criterios como buenos o no satisfactorios.
- ➔ **Efecto de halo:** en la evaluación del desempeño, el problema que se presenta es, que cuando la calificación que hace un superior a un subordinado en una característica influye en la calificación de esta persona en las otras características.
- ➔ **Tendencia central:** tendencia a calificar a todos los colaboradores en la misma forma, como calificarlos a todos en el nivel promedio.
- ➔ **Condescendencia o severidad:** el problema que se presenta cuando un superior o el examinador tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.

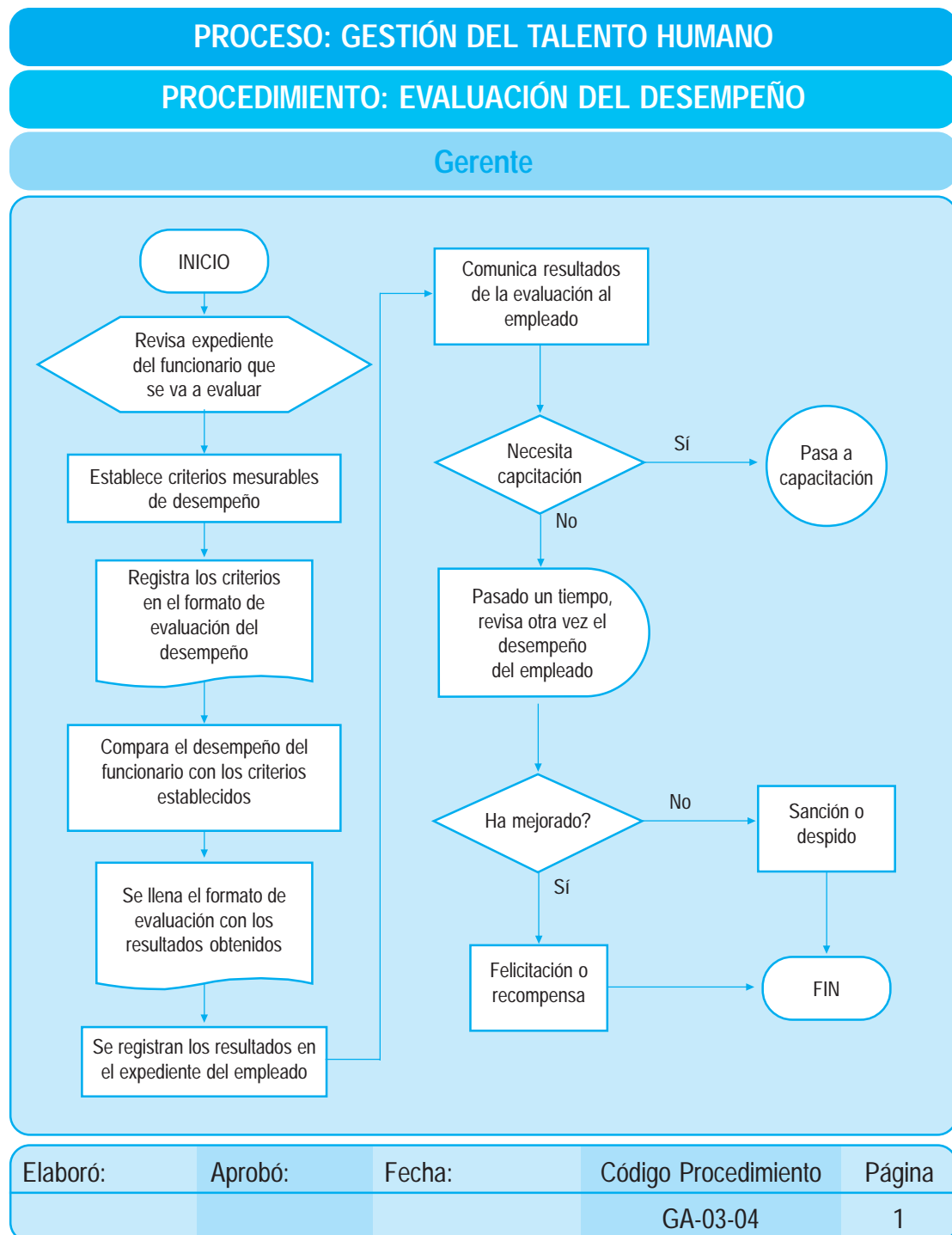
En la evaluación del desempeño, el objetivo es ofrecer a la organización información clara y concisa relacionada con el comportamiento de sus colaboradores con respecto a su trabajo.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Se revisa el expediente del funcionario al que se va evaluar.	Gerente
02	Se establecen los criterios mensurables de desempeño para cada uno de las actividades, para poder determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y cómo se desearía que fuera. Por ejemplo, "Mantener a los Usuarios contentos con la gestión del acueducto" sería medible en términos de "el número de quejas de los Usuarios que lleguen a instancia del Administrador o la Junta", en criterios de no más de 10 quejas por año como objetivo que debe buscar el funcionario.	Gerente
03	Se registran los criterios definidos en el formato de evaluación.	Gerente
04	Se compara a continuación el rendimiento del funcionario contra los criterios definidos; evitando ante todo los problemas principales de la escala para la evaluación: criterios poco claros, efecto de halo, tendencia central, condescendencia o severidad y preferencia.	Gerente
05	Se llena el formato de calificación con los resultados de la evaluación. Todos los resultados de la evaluación deben registrarse el expediente de cada funcionario como parte de su historial laboral.	Gerente
06	Se comunica los resultados de la evaluación al funcionario a fin de que esté mejores sus debilidades y aumente sus fortalezas.	Gerente
07	Si el funcionario requiere capacitación se pasa al procedimiento correspondiente.	Gerente
08	Dentro de un periodo posterior a la evaluación se revisa si el funcionario a presentado cambios positivos en el desempeño, a fin de felicitarlo y recompensarlo.	Gerente
09	Si el funcionario dentro de un periodo posterior a la evaluación no mejora su rendimiento o sigue fallando, debe emitírsele una amonestación, sanción o despido, según sea el caso.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-03-04	1


f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Fólder o expediente historial de cada uno de los funcionarios

Formato de evaluación de desempeño de escala gráfica **GA-03-04-01**

 AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE		
FORMATO GA - 03 - 04 - 01		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Nombre del funcionario		
Cargo		Período evaluado:
IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN		
5 - Sobresaliente, desempeño excepcional	2 - No satisfactorio, resultados no aceptables	
4 - Bueno, desempeño competente y confiable	1 - Malo, requiere mejoramiento inmediato	
3 - Necesita mejoramiento, deficiente en ciertas áreas.	N.A. - No aplicable o demasiado pronto para calificar.	
Para cada cargo, se deben especificar los criterios de evaluación particulares.		
CRITERIO	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
Calidad, precisión, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado.		
Conocimiento del puesto, habilidades y técnicas usadas en el trabajo.		
Disponibilidad, puntualidad, cumplimiento del horario.		
Independencia, grado de desempeño del trabajo con supervisión.		
Confiabilidad, respeto. Cumplimiento de órdenes		
CALIFICACIÓN TOTAL		
Elaborado por:	Fecha de evaluación:	Fecha próxima evaluación:

3.2.1.5. Procedimiento: nómina

a) Código- GA-03-05

b) Objetivo

Establecer la relación nominal de los funcionarios que han de percibir salarios, así como el control de las novedades del mismo.

c) Alcance

Aplica a todos los funcionarios de planta en la entidad.

d) Definiciones

- ➔ **Salario:** contraprestación o remuneración principal y directa que recibe el trabajador por sus servicios. Las modalidades del salario en palabras de ley son el salario mínimo (SMLV) y el salario integral.¹⁹
- ➔ **Trabajo extra:** trabajo suplementario o de horas extras, es que excede de la jornada ordinaria y en todo caso, el que excede de la jornada máxima legal. La jornada laboral común y corriente es de 8 horas diarias.
- ➔ **Prestaciones sociales:** conjunto de beneficios y garantías consagradas por ley laboral, a favor de los trabajadores con el fin de los riesgos inherentes al trabajo. El sistema social integral en Colombia abarca Pensión, Salud, Riesgos Profesionales y Desempleo (cesantías), garantías extensivas también a las familias de los trabajadores. (Referencia: Ley 100 de 1993)
- ➔ **Deducciones:** legalmente el empleador está autorizado para deducir por nómina los aportes de los trabajadores para salud, pensiones, retención en la fuente y embargos judiciales. Además previa autorización escrita del trabajador puede descontar cuotas voluntarias para sindicatos, fondos de empleados y cooperativas, préstamos bancarios por libranza y otros.²⁰
- ➔ **Aportes parafiscales:** pagos obligatorios que debe realizar el empleador sobre su nómina mensual a entidades como EPS, AFP, ARP, Caja de Compensación Familiar, Sena, entre otros.²¹

¹⁹ Código Sustantivo del Trabajo, Título V, artículo 145

²⁰ Código Sustantivo del Trabajo, Título V, artículo 145

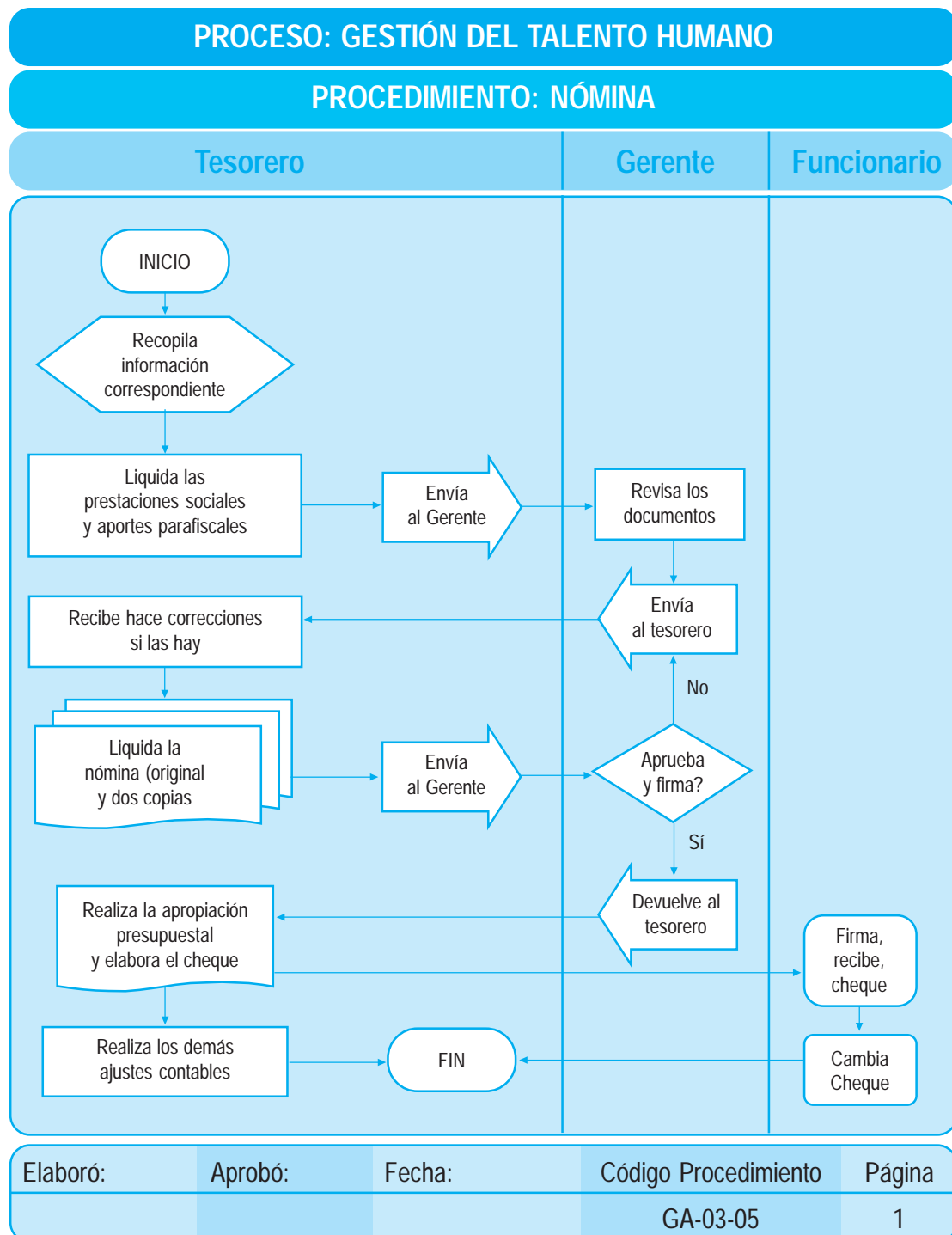
²¹ Código Sustantivo del Trabajo, Título V, artículo 145

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Se recopila toda la información concerniente a nómina con sus soportes. (Contrato laboral, reporte de novedades, licencias, etc.).	Tesorero
02	Se calcula el monto de prestaciones sociales del trabajador.	Tesorero
03	Se realiza los cálculos de la liquidación de aportes parafiscales; a fin de que el Administrador la revise.	Tesorero
04	El Administrador revisa los cálculos de la liquidación. Si éstos presentan errores la devuelve para su corrección.	Gerente
04	Se liquida la nómina y se prepara un documento original con dos copias del mismo. Para su elaboración se deben tener en cuenta las horas extras, el auxilio de transporte y las deducciones.	Tesorero
05	Se entrega nuevamente al administrador para la revisión, aprobación y firma de la nómina.	Tesorero
06	El Administrador visa con su firma la nómina.	Gerente
07	Se efectúa la asignación presupuestal, y se elabora la orden definitiva de pago (en efectivo o en cheque)	Tesorero
08	El funcionario firma la nómina, y recibe su pago.	Funcionario
09	Si es pagadero en cheque, el funcionario lo cambia a través de la entidad bancaria.	Funcionario
10	Se realizan los últimos registros correspondientes y se archiva el documento.	Tesorero

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-03-05	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Documento contable de nómina de la entidad

Recibos de egreso

3.2.1.6. Procedimiento: permisos y vacaciones**a) Código: GA-03-06****b) Objetivo**

Establecer un control en la autorización de permisos y llevar su registro pertinente, a fin de minimizar los impactos en la prestación del servicio por la ausencia del funcionario.

c) Alcance

Aplica a todos los funcionarios de la entidad, con excepción del Administrador; Para éste último caso, la Junta Directiva debe decidir su autorización.

d) Definiciones

- ➔ **Vacaciones:** los trabajadores tienen derecho por ley a disfrutar de 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas por cada año laborado. La época de vacaciones debe ser señalada por el patrono y concederse a petición del trabajador. Puesto que 15 días hábiles representan generalmente 18 días calendario, para establecer la provisión mensual correspondiente a vacaciones puede utilizarse un factor del 5% sobre el valor de la nómina, ya que efectivamente, la empresa paga al trabajador vacaciones remuneradas de 18 días por cada 360 días laborados.²²
- ➔ **Derechos por Gravidéz:** derechos de la mujer por estado de embarazo, tales como: a) Licencia de Maternidad, corresponde 84 días no laborados remunerados (Se hace acreedor el padre en caso que la madre fallezca en el parto); b) Permiso de lactancia, corresponde una hora diaria por tres meses; y c) Estabilidad Laboral, la madre no puede ser despedida por su estado de gravidéz si lo comunica previamente.²³

²² Código Sustantivo del Trabajo, artículo 186

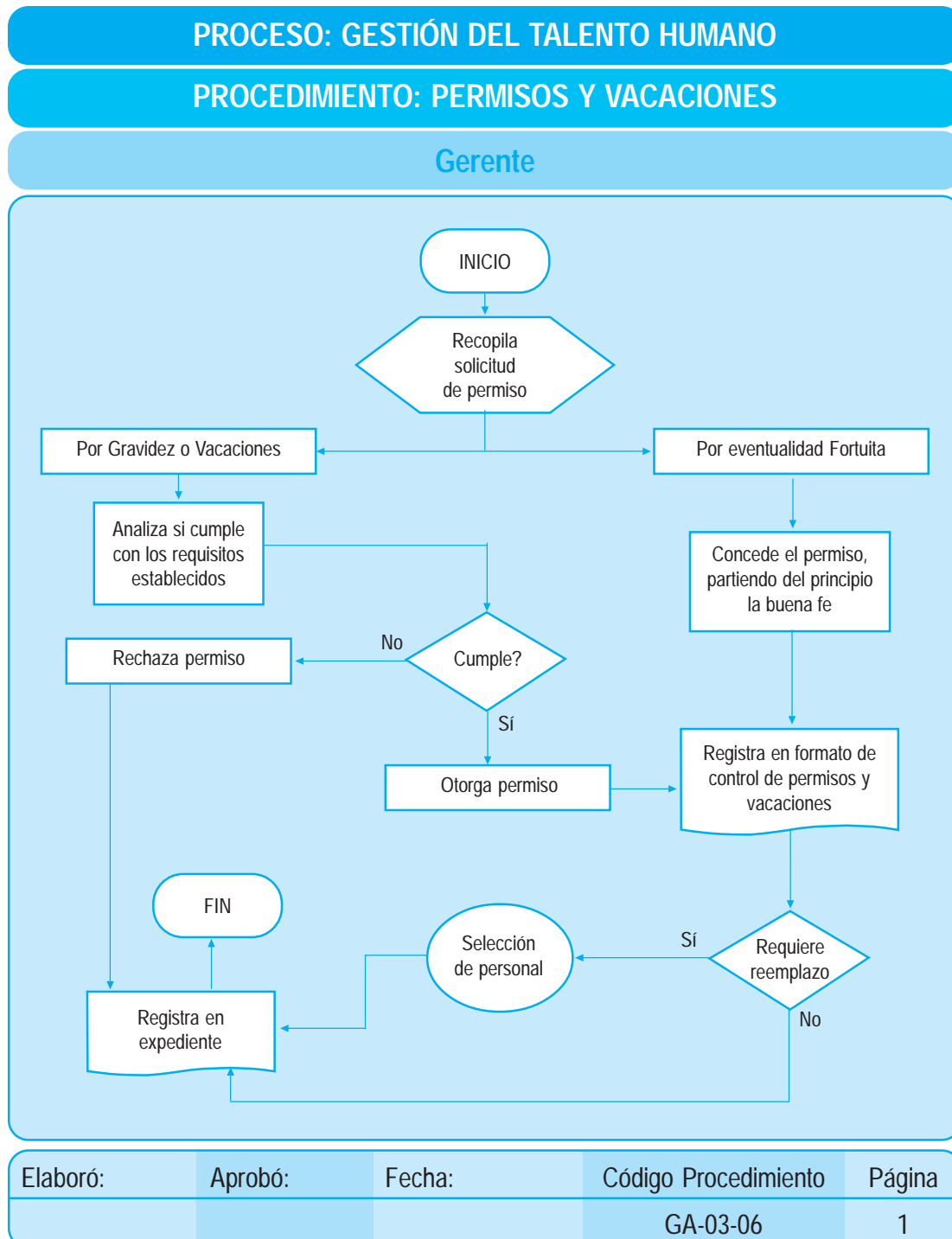
²³ Código Sustantivo del Trabajo, artículo 236

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Al recibirse la solicitud de permiso por parte del funcionario en forma verbal o escrita dentro de las instalaciones de la entidad, se analiza el tipo de permiso solicitado. Si es por gravidez se pasa a la actividad 6, si es por vacaciones se pasa a la actividad 2, y si es por eventualidad fortuita se pasa a la actividad 8.	Gerente
02	Si es un por permiso por vacaciones, se analiza si el funcionario cumple con los requisitos establecidos por Ley.	Gerente
03	Si cumple con los requisitos, se analiza si se puede otorgar el permiso inmediatamente. De lo contrario, se programa el permiso para después. Las vacaciones pueden ser disfrutadas o remuneradas en dinero a favor del trabajador.	Gerente
04	Si no cumple con los requisitos, se rechaza el permiso y se registra en el expediente.	Gerente
05	Al otorgarse el permiso, éste se registra en el formato de Control de Permisos y Vacaciones. Si el permiso requiere personal de reemplazo se pasa al procedimiento de selección de personal. Igualmente, se registra el permiso en el expediente del funcionario.	Gerente
06	Si se trata de permisos por gravidez, el funcionario debe presentar el documento médico positivo que compruebe el estado (Examen médico o de laboratorio). De lo contrario, se debe analizar que cumple con los requisitos, es decir, que sea evidente el estado de embarazo a fin de otorgar el permiso.	Gerente
07	Al otorgar el permiso se pasa a la actividad 5.	Gerente
08	Si es por eventualidad fortuita, se otorga el permiso por presunción de buena fe por parte del funcionario.	Gerente
09	Si la ausencia del funcionario, requiere personal de reemplazo se pasa al procedimiento de selección de personal y sigue el proceso.	Gerente
10	Al regresar el funcionario, éste debe justificar la eventualidad fortuita sufrida dentro de los 3 días hábiles siguientes. Esto es registrado en el expediente del funcionario.	Gerente


Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-03-06	1

f) Diagrama de flujo



g) Documentación relacionada

Formato de Control de permisos y al personal **GA-03-06-01**

		AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE	
FORMATO GA - 03 - 06 - 01		CONTROL DE PERMISOS AL PERSONAL	
Funcionario:	Cargo:		
Tipo de Permiso:	Días de ausencia:		
Causa:	Nombre del reemplazo:		
Fecha de inicio del permiso:			
Fecha de fin del permiso:			
Permiso autorizado por:	Fecha		

3.2.1.7. Procedimiento: liquidación del contrato laboral

a) Código: GA-03-07

b) Objetivo

Relacionar los ítems de liquidación o terminación del contrato laboral o en una fecha determinada de un funcionario de planta de la entidad, de acuerdo con la legislación vigente. (Referencia: Código Sustantivo del Trabajo, artículos 61 al 66)

c) Alcance

Aplica a todos los contratos laborales de la entidad.

d) Definiciones

- ➔ **Causas de liquidación:** la liquidación de un funcionario puede darse por a) Término de contrato; b) por renuncia del trabajador (en este caso el trabajador esta obligado a pagar indemnización, sí no presenta un preaviso de 45 días

antes de su renuncia); o c) despido por parte del patrono (en éste caso el patrono esta obligado a pagar indemnización, sí no se presenta un preaviso de 45 días antes de su despido).²⁴

- ➔ **Indemnización:** compensación en dinero de un daño o perjuicio. Su calculo depende del tipo de contrato laboral. Si el contrato es a término fijo, la indemnización es igual a un día de salario por el número de días que falte para culminar el contrato. Si el contrato es a término indefinido, la indemnización es igual a 45 días de salario de servicio por el primer año laborado, después de un año 15 días por año laborado.²⁵
- ➔ **Primas de servicio:** compensación que debe pagar el patrono a sus trabajadores correspondiente a 30 días de salario, pagaderos por semestre, así: una quincena a finales de julio y otra quincena a mediados de diciembre, a quienes hayan trabajado el semestre completo o proporcional al tiempo trabajado.²⁶

²⁴ Código Sustantivo del Trabajo, Terminación del contrato por justa causa, artículo 62.

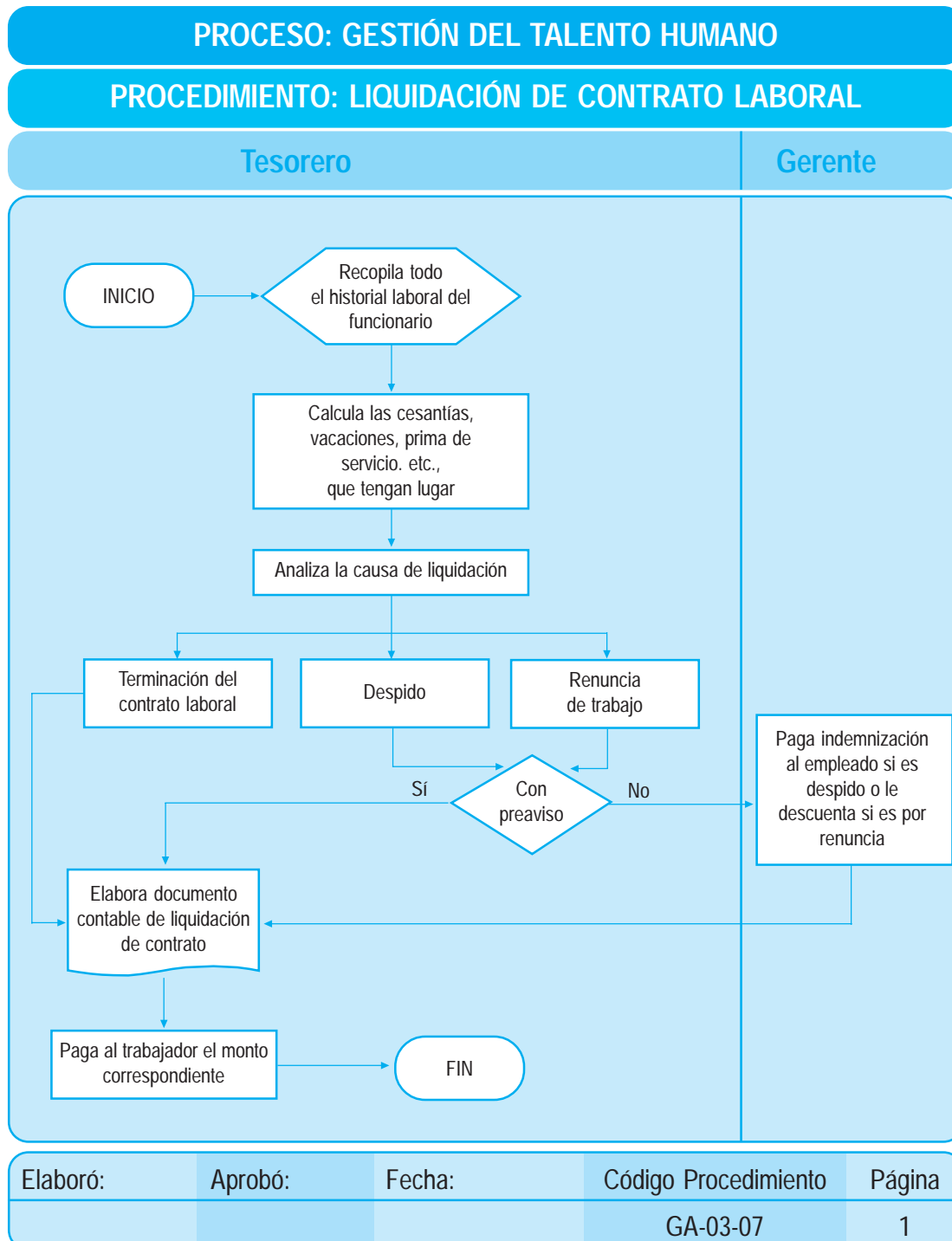
²⁵ Código Sustantivo del Trabajo, artículo 39.

²⁶ Código Sustantivo del Trabajo, artículo 306.

e) Desarrollo


Activ.	Descripción	Responsable		
01	Se recopila toda la información concerniente al tiempo e historial laboral del funcionario.	Tesorero		
02	Se calcula los montos de cesantía, intereses sobre cesantías, vacaciones, y primas de servicio.	Tesorero		
03	Se analiza la causa de la liquidación del funcionario, a fin de efectuar adecuadamente su cálculo respectivo. Si es por renuncia del trabajador se pasa a la actividad 4, si es por despido se pasa a la actividad 5, y si es por termino de contrato se pasa a la actividad 6.	Tesorero		
04	Dado el caso de renuncia del trabajador, y éste no presenta preaviso al patrono, se le deduce la indemnización correspondiente. Entonces pasa a la actividad 6.	Tesorero		
05	Dado el caso de despido, y como patrono no se presentó preaviso al funcionario, se calcula el monto por indemnización que como patrono debe pagar al trabajador. Entonces pasa a la actividad 6.	Gerente		
06	Se elabora el documento contable de liquidación de contrato de trabajo.	Tesorero		
07	Se le paga al trabajador el monto total de la liquidación del contrato.	Tesorero		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-03-02	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Formato de liquidación del contrato de trabajo **GA-03-07-01**

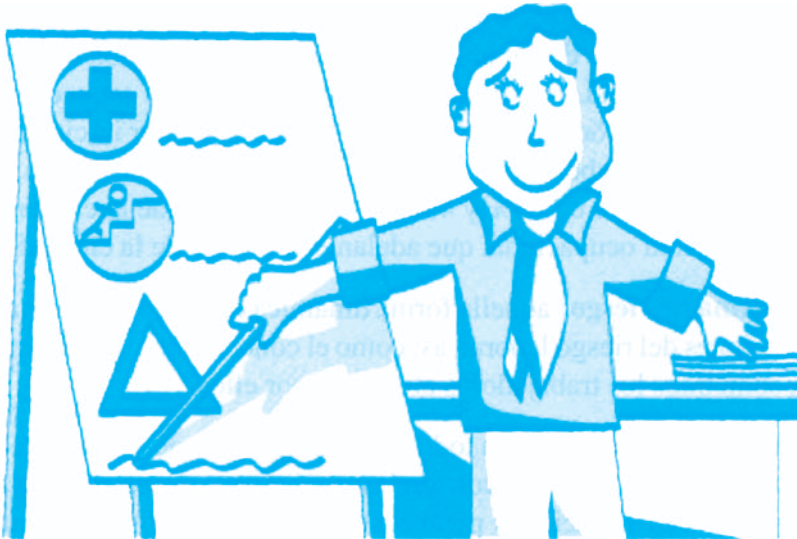
 AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE			
FORMATO GA - 03 - 07 - 01		LIQUIDACIÓN DE CONTRATO LABORAL	
Funcionario:			
Cargo:		Causa terminación del Contrato:	
Fecha de ingreso		Fecha de retiro	
Tiempo transcurrido (días):	Permisos (días):	Tiempo laborado (días):	
Sueldo básico			
Promedio horas extras			
Auxilio de Transporte			
Otros			
Sueldo mensual base para liquidación			
Cesantías			
Intereses sobre cesantías			
Vacaciones			
Primas de servicios			
Indemnización			
Deducciones			
NETO A PAGAR			
Recibí	Elaboró	Aprobó:	Fecha:
CC No.			

3.2.1.8. Procedimiento: administración del Programa de Seguridad y Salud Ocupacional

a) **Código:** GA-03-08

b) **Objetivo**

Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora, mediante la prevención de todo daño y protección contra los riesgos inherentes a las condiciones de trabajo.



c) **Alcance**

Abarca y beneficia a todos los funcionarios de planta de la entidad.

d) **Definiciones**

- ➔ **Programa de Salud Ocupacional:** consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de: Medicina Preventiva, Medicina de Trabajo, higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinarias.²⁷

²⁷ MINISTERIO DEL TRABAJO. Resolución 1016 de 1989, artículo 2.

- ➔ **Riesgo laboral:** potencial de realización de consecuencias negativas que posee un evento en el ambiente laboral. La Organización Internacional del Trabajo los clasifica en mecánicos, eléctricos, físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, saneamiento e incendios.
- ➔ **Riesgos profesionales:** accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada por el Gobierno Nacional; produciendo en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte.²⁸
- ➔ **Clasificación de actividades:** el Gobierno Nacional expide la tabla de clasificación de actividades económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales, por la cual se designará el valor inicial de cotización debido a la clase de riesgo de la entidad. Las empresas de servicio público están clasificadas como riesgo clase III (Código 3751100), por lo tanto, el valor inicial de la cotización sobre la nómina deberá ser 2.436%. Vale la pena tener en cuenta, que este valor puede oscilar entre 0.783% y 4.089%, dependiendo de la eficiencia en el programa de salud ocupacional que adelante y demuestre la entidad.²⁹
- ➔ **Panorama de riesgo:** aquella forma dinámica de obtener información sobre las condiciones del riesgo laboral, así como el conocimiento de la exposición que se ven sometidos los trabajadores afectados por ellos.
- ➔ **Causales de accidentes:** en todo accidente interviene el factor técnico como el humano. Los factores técnicos son las condiciones materiales que originan, causan y explican situaciones potenciales de riesgo, y los factores humanos son aquellas acciones u omisiones humanas (prácticas inseguras o fallas humanas) que dan a lugar a la aparición de accidentes.
- ➔ **Medidas de control:** conjunto de técnicas, métodos y procedimientos para la atenuación o eliminación del riesgo laboral. Para definir las, es necesario establecer la priorización o valoración de los riesgos inherentes, según su grado de peligrosidad y/o de riesgo.

²⁸ MINISTERIO DE GOBIERNO. Decreto Ley 1295 de 1994, artículo 8.

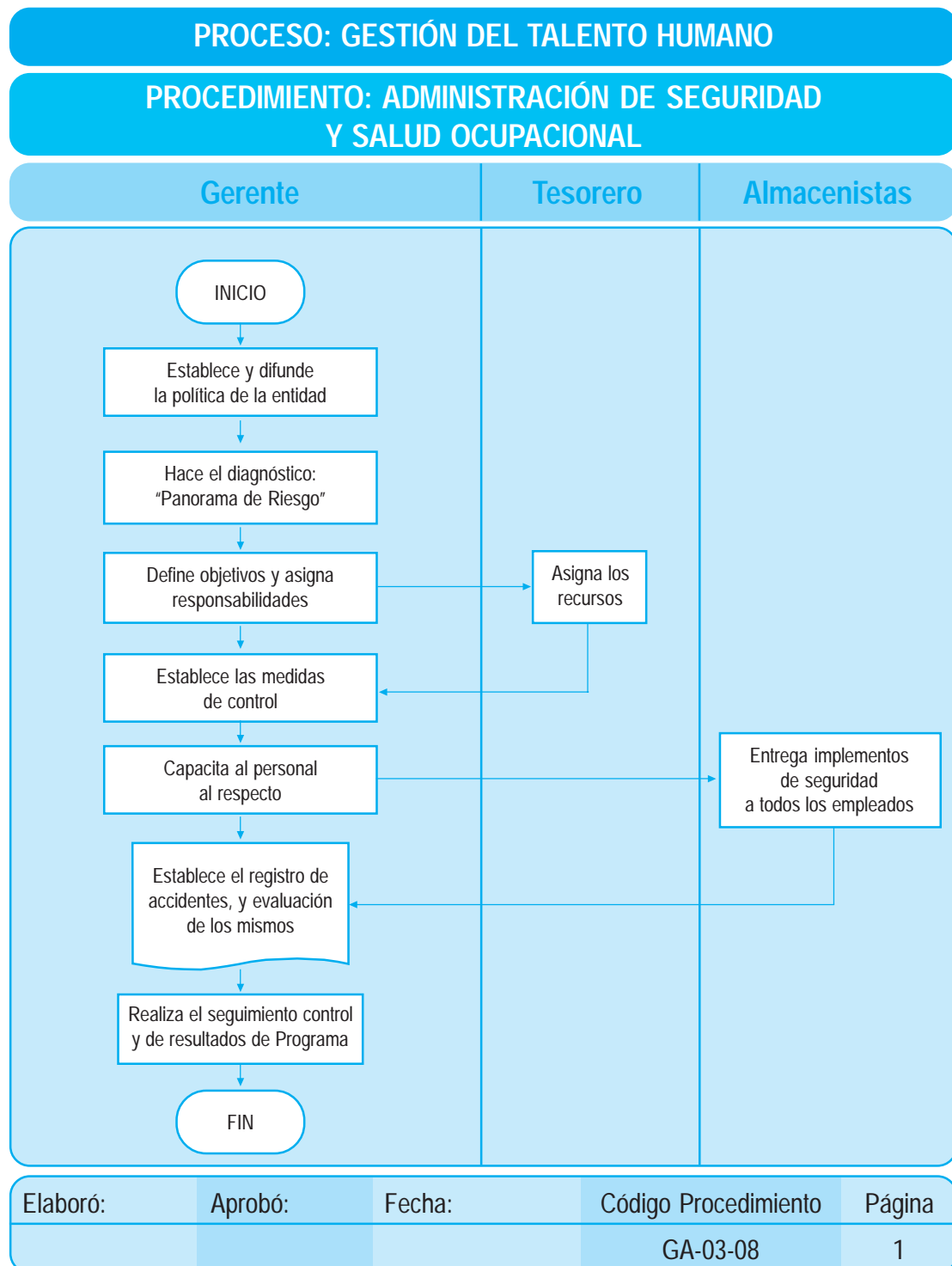
²⁹ MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1772 de 1994, artículo 13

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Se establece y se difunde la política preventiva de la entidad.	Gerente
02	Se establece diagnóstico de la situación (Panorama de Riesgo) concerniente a los riesgos inherentes.	Gerente
03	Se define los objetivos del programa, y se asignan las responsabilidades, funciones y recursos concernientes al programa de Salud.	Gerente
04	Se asignan los recursos necesarios para el programa de Salud Ocupacional. Igualmente, se asignan los recursos para contratar una Administradora de Riesgos Profesionales (ARP); para ello, se debe evaluar la asesoría y cobertura que ésta brinda al programa que se lleve en la empresa. El valor inicial de la cotización depende de la clasificación económica de la entidad (Decreto 2100 de 1995).	Tesorero
05	Se establecen las medidas de control que tienen por objeto evitar o eliminar los riesgos detectados en el Panorama de Riesgos.	Gerente
06	Se capacita a todo el personal sobre temas relacionados.	Gerente
07	Se hace entrega a los funcionarios de los implementos de seguridad que necesitan para la elaboración de su trabajo (para fontanero, operador de planta, operarios de aseo, conductor)	Almacenista
08	Se establecen los registros de accidentes presentados y las evaluaciones correspondientes.	Gerente
09	Se hace el seguimiento del programa y el debido control de los resultados.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-03-08	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Modelo Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial **GA-03-08-01**

AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE	
ACA	FORMATO GA - 03 - 08 - 01
REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	
DIRECCIÓN:	TELÉFONO:
REPRESENTANTE LEGAL:	ACTIVIDAD ECONÓMICA: Prestación de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo
CLASE DE RIESGO: Riesgo III	CÓDIGO: 3751100
Administradora Riesgos Profesionales:	Valor cotizado:
<p>ARTÍCULO 01. La empresa se compromete dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, tendiente a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de conformidad con los artículos 34,57,58,108,205, 206,217,220,221,282,283,348,349,350 y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9 de 1.979, Decreto 614 de 1.984, Resolución 2013 de 1.986, Resolución 1016 de 1.989, Resolución 6398 de 1.991 y demás normas que con tal fin se establezcan.</p> <p>ARTÍCULO 2. La empresa se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, de conformidad con lo establecido por el Decreto 614 de 1.984, Resolución 2013 de 1.986 y Resolución 1016 de 1.989.</p> <p>ARTÍCULO 3. La empresa se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes, de conformidad con el programa de salud ocupacional, elaborado de acuerdo con el Decreto 614 de 1.984 y la Resolución 1016 de 1.989, el cual contempla, como mínimo, los siguientes aspectos:</p> <p>a) Subprograma de medicina preventiva y del trabajo, orientado a promover y mantener el mas alto grado de bienestar físico, mental y social de trabajadores, en todos los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos; colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales.</p> <p>b) Subprograma de higiene y seguridad industrial, dirigido a establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y a crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgos que se originen en los lugares de trabajo y que pueden ser causa de enfermedad, disconfort o accidente.</p> <p>ARTÍCULO 4. Los riesgos existentes en la empresa, están constituidos, principalmente, por: (En este artículo se relacionaran los riesgos característicos de la actividad económica y los específicos de la empresa)</p> <p>PARÁGRAFO. A efectos de que los riesgos contemplados en el presente artículo, no se traduzcan en accidentes de trabajo o enfermedad profesional, la empresa ejerce su control en la fuente, en el medio transmisor ó en el trabajador, de conformidad con lo estipulado en el programa de salud ocupacional de la empresa, el cual se da a conocer a todos los trabajadores al servicio de ella.</p> <p>ARTÍCULO 5. La empresa y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como a las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial, que sean concordantes con el presente reglamento y con el programa de salud ocupacional de la empresa.</p> <p>ARTÍCULO 6. La empresa ha implantado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que deba desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas de prevención y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vaya a realizar.</p> <p>ARTÍCULO 7. Este reglamento permanecerá exhibido en, por lo menos dos lugares visibles de los locales de trabajo, junto con la resolución probatoria, cuyos contenidos se dan a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso.</p> <p>ARTÍCULO 8. El presente reglamento entra en vigencia a partir de la aprobación impartida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y durante el tiempo que la empresa conserve, sin cambios sustanciales, las condiciones existentes en el momento de su aprobación, tales como actividad económica, métodos de producción, disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas de reglamento o que limiten su vigencia.</p> <p>Representante legal,</p> <p>Firma</p> <p>Ante firma y Sello* *Si lo hubiese</p>	
Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	

3.2.2. Proceso: administración de materiales

La administración de materiales o de recursos vela por una correcta disposición y disponibilidad de los elementos, herramientas y equipos necesarios para que el servicio que ofrece la entidad funcione con regularidad, sin contratiempos y con la continuidad requerida por los Usuarios.

3.2.2.1. Procedimiento: compras

a) **Código: GA-04-01**

b) **Objetivo**

Desarrollar proveedores confiables en cuanto a calidad, precio y oportunidad de entregas, así como los sistemas que se requieren para su desarrollo y control. La entidad debe asegurarse que los productos comprados cumplen con los requisitos especificados.

c) **Alcance**

Este procedimiento aplica a toda adquisición de requerimientos tales como materiales, equipos, insumos, herramientas, papelería, entre otros.

d) **Definiciones**

- ➔ **Proveedor:** aquella entidad o persona que ejecuta una obra o suministra algún producto (bien o servicio) por contrato, a cambio de una contraprestación económica.
- ➔ **Calidad:** para obtener la calidad en los materiales, productos, ensambles, o servicios, se requiere establecer los procedimientos necesarios para que éstos cumplan con los requisitos.³⁰
- ➔ **Servicio:** es importante el soporte técnico, asesoría, y servicio al cliente que abarca el valor agregado de los insumos o productos adquiridos.
- ➔ **Precio:** para asegurar este requisito, se requiere manejar un listado de proveedores confiables y competitivos a fin de tener alternativas de productos.³¹

³⁰ TABLA, Guillermo, Guía para implantar la norma ISO 9000, p.93

³¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 142 de 1994, artículos 147, 148 y 150

e) Desarrollo

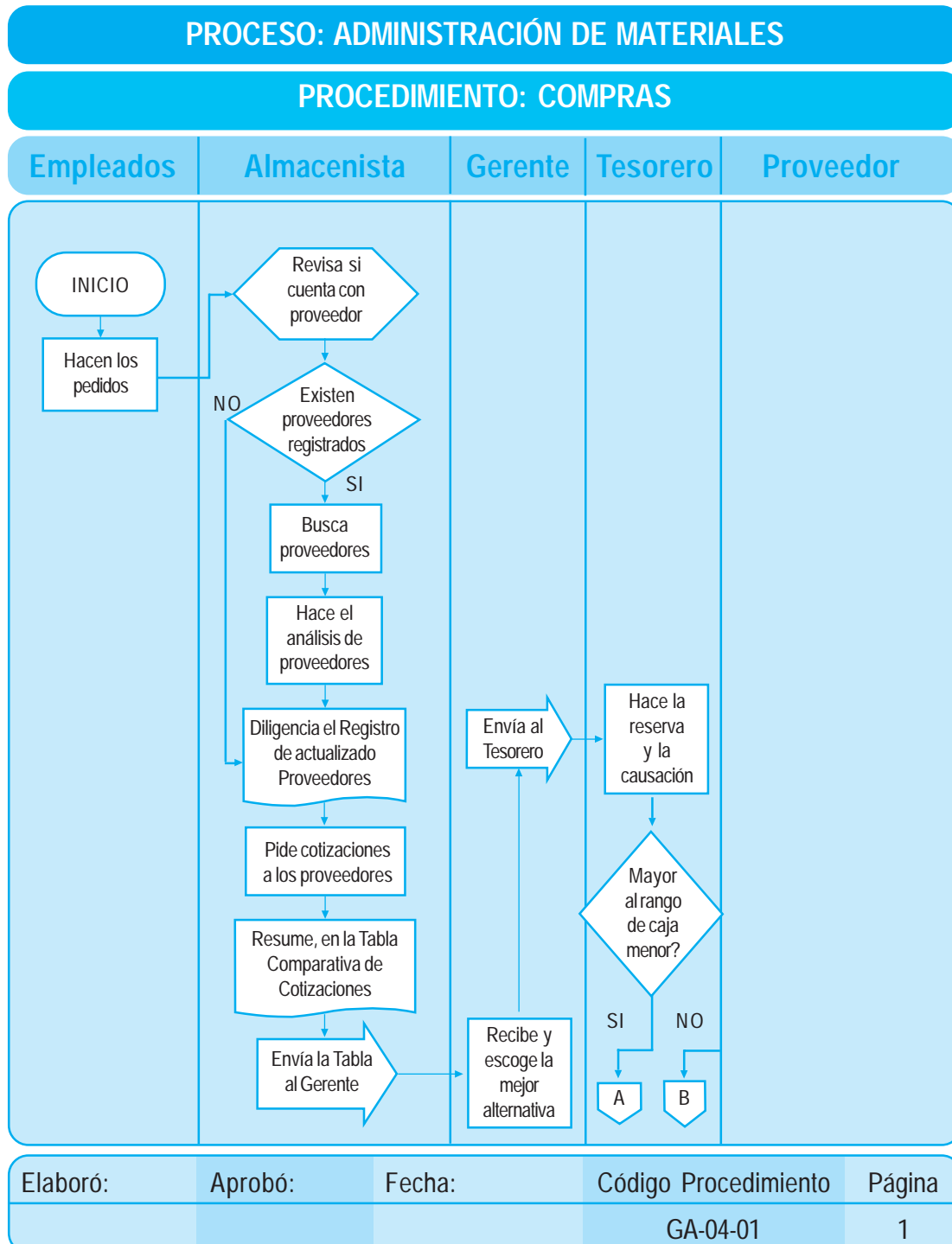
Activ.	Descripción	Responsable
01	Cuando un material se aproxima a las cantidades mínimas de pedido, se comunica su requerimiento al almacenista oportunamente, detallándose sus especificaciones y las cantidades solicitadas.	Empleados dependencias
02	Se empieza a revisar si se cuenta con algún proveedor que pueda surtir el requerimiento que se solicita.	Almacenista
03	Si no se cuenta con un proveedor, se hace indispensable empezar la búsqueda de proveedores que puedan cumplir con la exigencia de proporcionar el requerimiento que se presenta. Esto se puede efectuar mediante el directorio telefónico, contactos del sector, etc.	Almacenista
04	Se hace un análisis de los proveedores nuevos en función de calidad, servicio y precio, a fin de seleccionar con cuáles se desea establecer una relación comercial. Estos se registran o se actualizan en un listado de proveedores disponibles.	Almacenista
05	Se solicitan cotizaciones a los proveedores (tanto nuevos como antiguos). En la cotización se manifiesta las especificaciones de los productos que se ofrece, la calidad y garantía de los materiales, y las condiciones de pago y de entrega.	Almacenista
06	Se resumen en la Tabla comparativa de cotizaciones las características principales que los diferentes proveedores ofrecen en respuesta la solicitud, con respecto a los productos y / o servicios solicitados, para tomar una decisión acerca de quién va a proveerlos.	Almacenista
07	Le manda la tabla comparativa al Gerente.	Almacenista
08	Escoge la mejor alternativa y la pasa al Tesorero.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-04-01	1

Activ.	Descripción	Responsable
09	Se hace reserva y causación. En el presupuesto se prevén desde comienzo del año los gastos y costos aproximados de esa vigencia fiscal.	Tesorero
10	Si el monto de la compra esta dentro del rango de la Caja Menor, el producto o servicio se adquiere a través de ella como un gasto del ejercicio.	Tesorero
11	Si el monto de compra supera el rango permitido de lo dispuesto por Junta, se requiere solicitar autorización formal para seguir adelante con el proceso de compra.	Gerente
12	Se elabora la orden de compra, en la cual se especifica la identificación y las cantidades del producto requerido.	Almacenista
13	Esta orden se le hace llegar al proveedor por correo, vía fax, o personalmente. El proveedor envía la mercancía de acuerdo a las condiciones previamente acordadas.	Proveedor
14	Se inspecciona y revisa la mercancía, a fin de verificar que cumple con las especificaciones. Si no las cumple, se devuelve a manos del proveedor.	Almacenista
15	Si se acepta la reposición del material devuelto por parte del proveedor pasamos al punto 14.	Almacenista
16	Se efectúa la entrada del material al inventario o almacén. Simultáneamente, se hace el registro en el libro de egresos por el valor de la factura correspondiente. Los soportes de la compra se archivan.	Almacenista y Tesorero

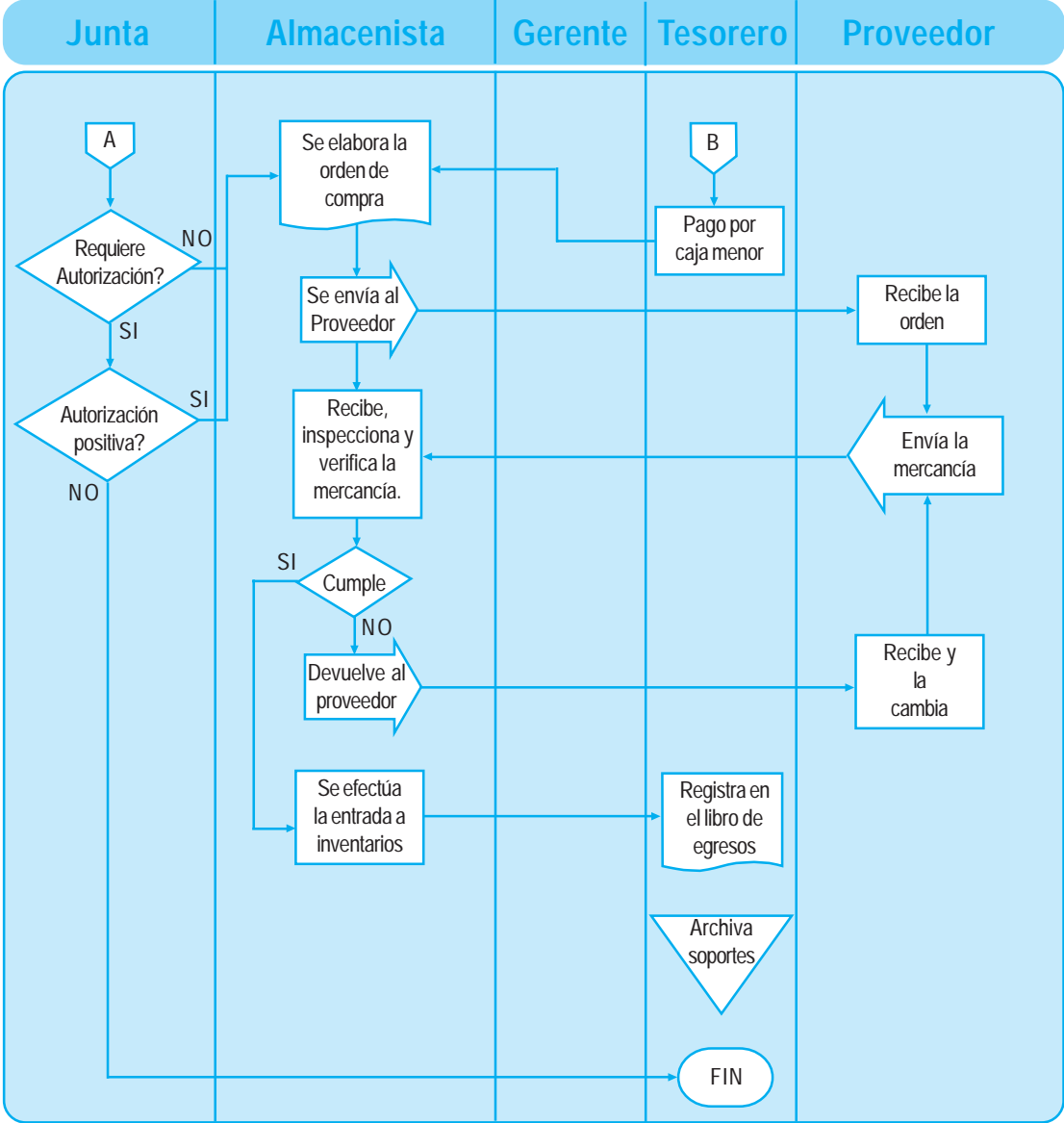
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-04-01	2

f) Diagrama de Flujo



PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

PROCEDIMIENTO: COMPRAS



Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-04-01	2

ACA		AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE		
FORMATO GA - 04 - 01 - 03		ORDEN DE COMPRA		
Orden de Compra No.	FECHA:	Día	Mes	Año
Proveedor:				
Descripción del Artículo	Unidades requeridas	Cantidad solicitada	Valor Unitario del Artículo	Valor Total
TOTAL A PAGAR (valor en letras y números):				
Rubro Presupuestal				
➔ Favor enviar todo según lo establecido en la cotización presentada				
SOLICITADO POR	APROBADO POR		Vo. Bo.	

3.2.2.2. Procedimiento: inventarios

a) Código: GA-04-02

b) Objetivo

Controlar el stock de las existencias de insumos y suministros de la entidad, a fin de cubrir la incertidumbre y reducir la necesidad de organización.

c) Alcance

Aplica a todos los recursos materiales requeridos por la entidad para garantizar un correcto funcionamiento acorde con las políticas y planes de la administración.

d) Definiciones

- ➔ **Insumos:** materiales adquiridos por la empresa que se necesitan para el proceso ulterior del servicio que ofrece. Por ejemplo: equipos, químicos para el tratamiento de agua, las tuberías, los accesorios para las redes, entre otros.

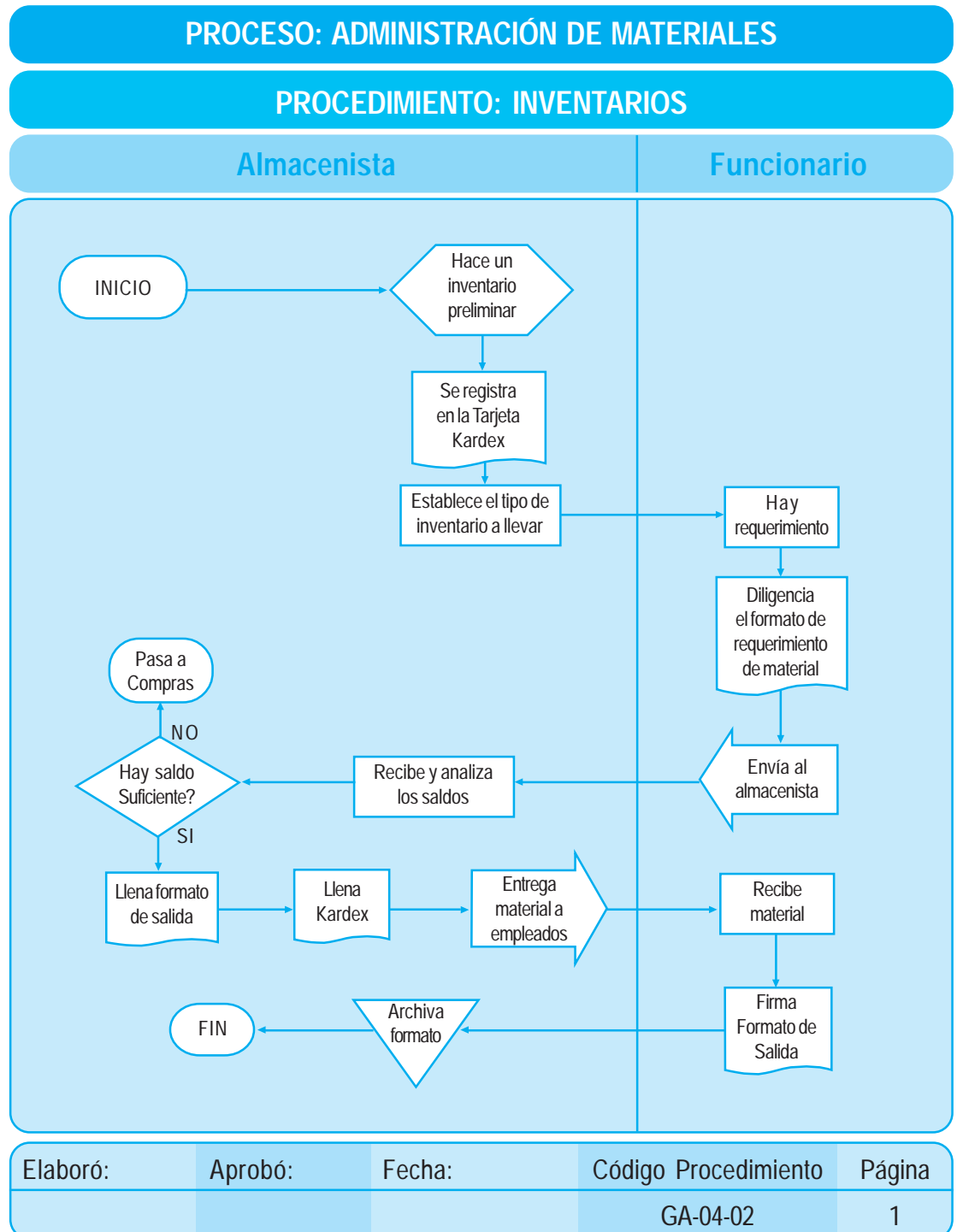
- ➔ **Suministros:** artículos necesarios para el funcionamiento de la entidad, pero que no llegan a ser partes del producto que se comercializa. Por ejemplo: herramientas, elementos de oficina, papelería, entre otros.
- ➔ **Sistema de inventario periódico:** sistema en el cual la empresa determina el valor de las existencias de materiales mediante la realización de un conteo físico en forma periódica, en cual se puede denominar inventario inicial o inventario final según sea el caso.³²
- ➔ **Sistema de inventario permanente:** sistema en el cual la empresa conoce el valor de los materiales en existencia en cualquier momento, sin necesidad de realizar un inventario físico. Generalmente se aplica a inventarios sistematizados.
- ➔ **Stock o pedido de reserva:** cantidad mínima de insumos y/o suministros que es necesario tener almacenados para compensar la diferencia entre el flujo de consumo y el costo de oportunidad.
- ➔ **Tarjetas o kárdex de inventarios:** tarjetas de registro para cada uno de los recursos materiales (insumos y suministros), en la cual se detalla la cantidad exacta de existencia y su valor, así como los movimientos por fecha de entradas y salidas de éstos.
- ➔ **SalDOS:** diferencia entre las entradas y las salidas de almacén.

³² GUDIÑO, Emma y CORAL, Lucy. *Contabilidad 2000*, p. 164

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
01	Si no existe registro de inventarios o se requiere verificar los stocks existentes, se hace un listado de las previsiones antiguas. En este inventario preliminar se detalla la identificación y cantidad del recurso materiales almacenados en las instalaciones de la entidad.	Almacenista		
02	La información recopilada se registra en un Kárdex de Inventario.	Almacenista		
03	Se establece el tipo de sistema de inventario más adecuado a las necesidades de la entidad.	Almacenista		
04	Cuando haya un requerimiento de algún recurso material, se llena el formato correspondiente, en el cual se detalla la identificación y la cantidad solicitada	Almacenista		
05	Se hace un análisis de los saldos de existencia del material solicitado a través del Kárdex conveniente.	Almacenista		
06	Si no hay el stock suficiente, se pasa al procedimiento de compras	Almacenista		
07	Si existe stock, se llena el formato de salida y se registra en el Kárdex de inventario correspondiente.	Almacenista		
08	Se le hace entrega formal al funcionario respectivo del insumo o suministro solicitado. El formato de salida es firmado tanto por la persona que entrega como por la persona que recibe el requerimiento.	Almacenista y Funcionario		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-04-02	1

f) Diagrama de Flujo



3.2.3. Proceso: contratación

Los fines de la contratación en las Entidades Prestadoras de Servicios Públicos son: el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los usuarios que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines. Los particulares, por su parte, tendrán en cuenta al celebrar y ejecutar contratos con las entidades que, además de la obtención de utilidades cuya protección garantiza el Estado, colaboran con ellas en el logro de sus fines y cumplen una función social que, como tal, implican obligaciones. Por eso, para el proceso de contratación de las mismas se seguirán los lineamientos dados por la Ley 80 de 1993.

3.2.3.1. Procedimiento: contratación a través de licitación o concurso³³

a) **Código: GA-05-01**

b) **Objetivo**

Llevar a cabo la adquisición de servicios, bienes, productos o contratar obras, de acuerdo con la Ley 80 de 1.993.

c) **Alcance**

Este tipo de contratación, sólo aplica para las entidades prestadoras de servicios, cuando los contratos contienen "cláusulas exorbitantes", es decir, cuando los contratos se rigen por el derecho público o cuando se trate de contratos que celebren los entes territoriales con las empresas de servicios públicos, con el objeto de que éstas últimas asuman la prestación de uno o de varios servicios públicos domiciliarios, o para que sustituyan en la prestación a otra que entre en causal de disolución o liquidación, así se registrarán para todos sus efectos por el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, en todo caso la selección siempre deberá realizarse previa licitación pública, de conformidad con la Ley 80 de 1993³⁴.

Los fines de la contratación en las Entidades Prestadoras de Servicios Públicos son: el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los usuarios que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines.

³³ Revisar artículos del 30 al 32 de la Ley 142 de 1,994.

³⁴ Ver Ley 689 de 2001 en especial artículo 3. Esta Ley modifica la ley 142 en cuanto a contratación.

d) Definiciones

- ➔ **Cláusulas exorbitantes:** son pactos adicionales que tienen los contratos, cuyo objeto es la protección del interés común (de la comunidad), por tanto, marcan diferencia entre los contratos privados y los públicos.
- ➔ **Licitación y concurso³⁵:** para los efectos de la ley 80, se entiende por licitación pública el procedimiento mediante el cual la entidad estatal formula públicamente una convocatoria para que, en igualdad de oportunidades, los interesados presenten sus ofertas y seleccione entre ellas la más favorable. Cuando el objeto del contrato consista en estudios o trabajos técnicos, intelectuales o especializados, el proceso de selección se llamará concurso y se efectuará también mediante invitación pública.

³⁵ Es el procedimiento que define el artículo 30 de la Ley 80 de 1993 con las características que surgen en ese mismo artículo y del numeral 8 del artículo 4; del artículo 8, especialmente en los literales g y h; de los artículos 11 y 12; del numeral 7 del artículo 22; de los numerales 5 y 6 del artículo 24; de los numerales 11 y 18 del artículo 25; y del numeral 3 del artículo 26; incluye lo que allí se denomina concurso.

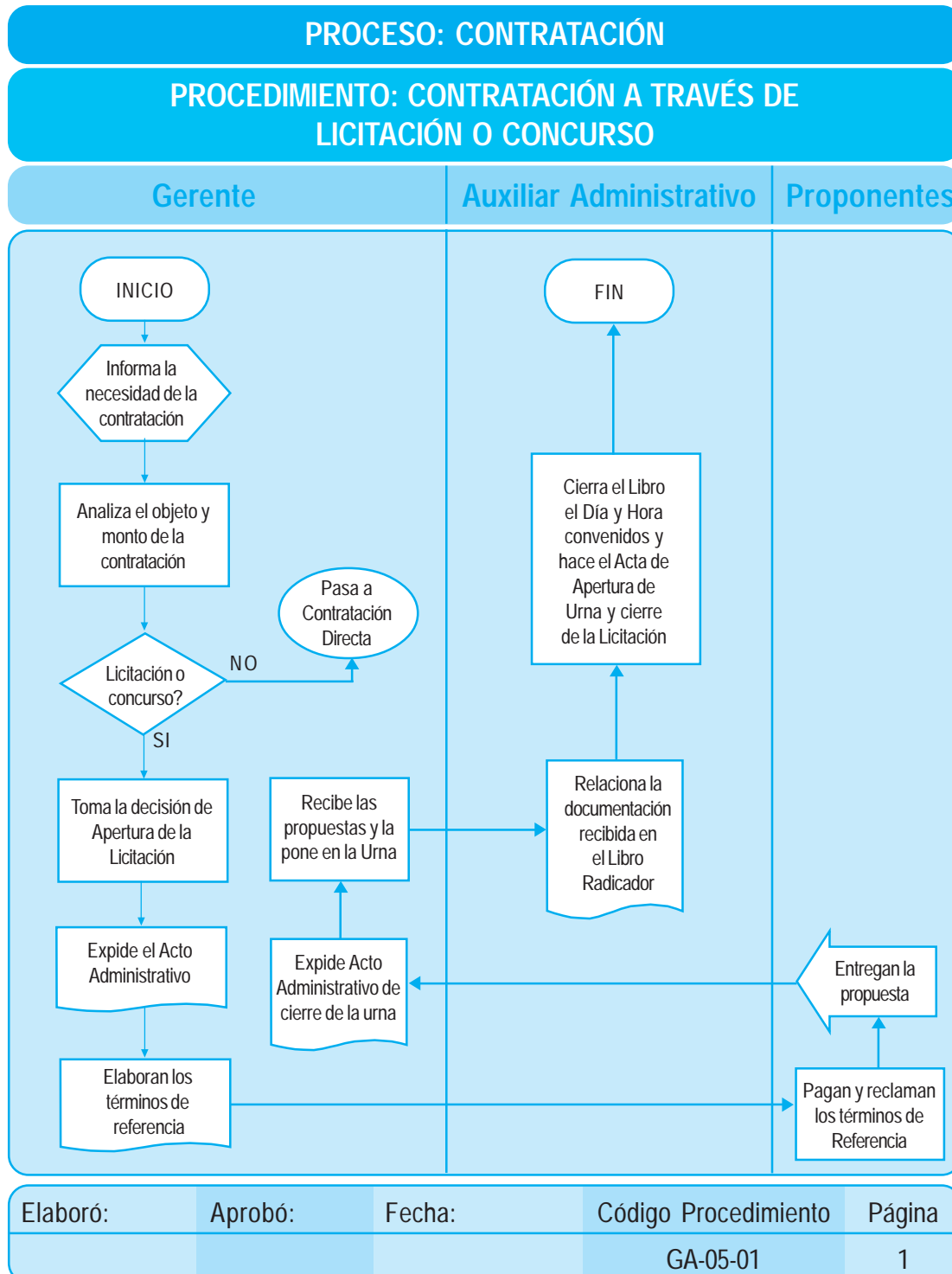
e) **Desarrollo**

Activ.	Descripción	Responsable		
01	Informa de la necesidad de contratación de Obras o Compras de elementos al Tesorero, detallando posibles costos.	Gerente		
02	Analiza el objeto de la contratación teniendo en cuenta los montos: Si Contratación Directa ³⁶ o licitación o concurso ³⁷ .	Gerente		
03	Toma decisión de la apertura de la licitación o concurso mediante la expedición de un Acto Administrativo.	Gerente		
04	Elaboran los términos de Referencia.	Aux. Adtivo y		
05	Consignan el valor de los términos y los reclaman.	proponentes		
06	Recibe propuestas con sus anexos y los guarda en la urna, en presencia de los interesados.	Gerente		
07	Relaciona en el libro radicador.	Aux. Adtivo		
08	Cierra el libro el día y la hora señalados para ello. Hace el Acta de Apertura de la Urna.	Auxiliar Administrativo		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-05-01	1

³⁶ Ver numeral 1 artículo 24 Ley 80 de 1.993.


³⁷ Ver artículo 39 Ley 80 de 1.993.

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación Relacionada

Resolución apertura de la licitación y cierre de la urna **GA-05-01-01**
 Resolución de cierre de licitación y apertura de la urna **GA-05-01-02**
 Propuestas y anexos
 Libro radicador.

	AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE	
	FORMATO GA - 05 - 01 - 01	MODELO DE APERTURA DE LICITACIÓN Y CIERRE DE LA URNA

RESOLUCIÓN N° _____ DE 20____
Fecha _____

"por la cual se ordena la apertura de la licitación Pública N° _____
 EL GERENTE DE LA EMPRESA
 En uso de sus facultades legales y en especial las que le confiere _____, (nombra artículo de los estatutos), y

CONSIDERANDO:

Que se Requiere contratar _____ (lo que se va a contratar) _____
 Que en concordancia con lo ordenado por la Ley 80 de 1.993 y Decretos Reglamentarios, los pliegos de condiciones fueron debidamente elaborados, definiendo reglas objetivas, justas, claras y completas que permiten la escogencia objetiva de los oferentes.
 Que de conformidad con el Certificado de Disponibilidad Presupuestal Número _____ de _____ de 20____, existe disponibilidad de presupuesto de _____ rubro _____ (número del rubro) por concepto de _____ (lo que se va a contratar) hasta por la suma de \$ _____, (valor por el que está el C.D.P.).
 Que la Ley 80 señala que corresponde al Gerente de la Empresa ordenar la apertura de la presente Licitación Pública. En razón a lo expuesto,

RESUELVE:

Artículo Primero: ordenar la apertura de la Licitación Pública Número _____ con objeto de contratar _____

Artículo Segundo: en la presente licitación podrán participar todas las personas naturales o jurídicas, en consorcio o unión temporal, inscritas en el Registro de Proponentes de la Cámara de Comercio, con una capacidad de contratación superior o igual a _____ S.M.L.M

Artículo Tercero: ordenar la publicación de avisos de prensa de conformidad con lo dispuesto en el numeral 3 del artículo 30 de la Ley 80 de 1.993.

Artículo Cuarto: la apertura de la Licitación Pública N° _____ tendrá lugar el día _____ de _____ de 20____ a las _____ en _____ (lugar), y el cierre de la Licitación se hará el día _____ de _____ de 20____ en _____ (lugar).

Artículo Quinto: El presente decreto rige a partir de su fecha de publicación.
 Dada en _____ (ciudad) a los _____ días del mes de _____ de 20____

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

 Gerente



AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE

FORMATO GA - 05 - 01 - 02

**MODELO DE RESOLUCIÓN CIERRE DE LA
LICITACIÓN Y APERTURA DE LA URNA**

Siendo las _____ del día _____ del mes de _____ del 20 _____ ;se reunieron en _____ (lugar), los doctores _____

(miembros del comité evaluador), los invitados _____

para la diligencia de la apertura de la urna; que fue habilitada para depositar las propuestas presentadas a la Licitación Pública Número _____ cuyo objeto es _____

Los funcionarios de la Empresa _____ procedieron al cierre de la Licitación Pública N° _____ y apertura de las propuestas depositadas en la urna, las cuales fueron numeradas como aparece a continuación:

NÚMERO	PROPONENTE	NÚMERO DE FOLIOS ANEXOS
--------	------------	-------------------------

(Se relacionan todas las propuestas)

Como resultado de dicho acto se relaciona lo siguiente:

_____ (NOMBRE DE LA PRIMERA PROPUESTA)

(Se nombra uno por uno todos los documentos que tiene la propuesta en mención y así sucesivamente con todas la propuestas)

1. _____
2. _____

Desarrollo de la sesión:

1. A la hora estipulada se declara cerrada la Licitación Pública.
2. Se verifica el sello de la urna.
3. se procede a abrir la urna.
4. se verifican las propuestas según los documentos requeridos.

Firman los asistentes

3.2.3.2. Procedimiento: selección de ofertas en licitación o concurso

a) **Código:** GA-05-02

b) **Objetivo**

Encontrar el ofrecimiento más favorable de un bien, producto o servicio, mediante una selección objetiva, de manera que su adquisición coadyuve a la consecución de los objetivos de la entidad, tales como, la eficiencia, la rentabilidad y la prestación de un excelente servicio a los usuarios.

c) **Alcance**

Se aplica a todos los procesos de compra, adquisición de servicios o contratación de obras, que realice la entidad dentro de los parámetros fijados por la Ley 80 de 1.993.

d) **Definiciones**

➔ **" Eficiencia:** entendida como la maximización de los productos sobre los insumos, ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.



➔ **Selección objetiva:** es objetiva la selección en la cual la escogencia se hace al ofrecimiento más favorable a la entidad y a los fines que ella busca, sin tener en consideración factores de afecto o de interés y, en general, cualquier clase de motivación subjetiva.

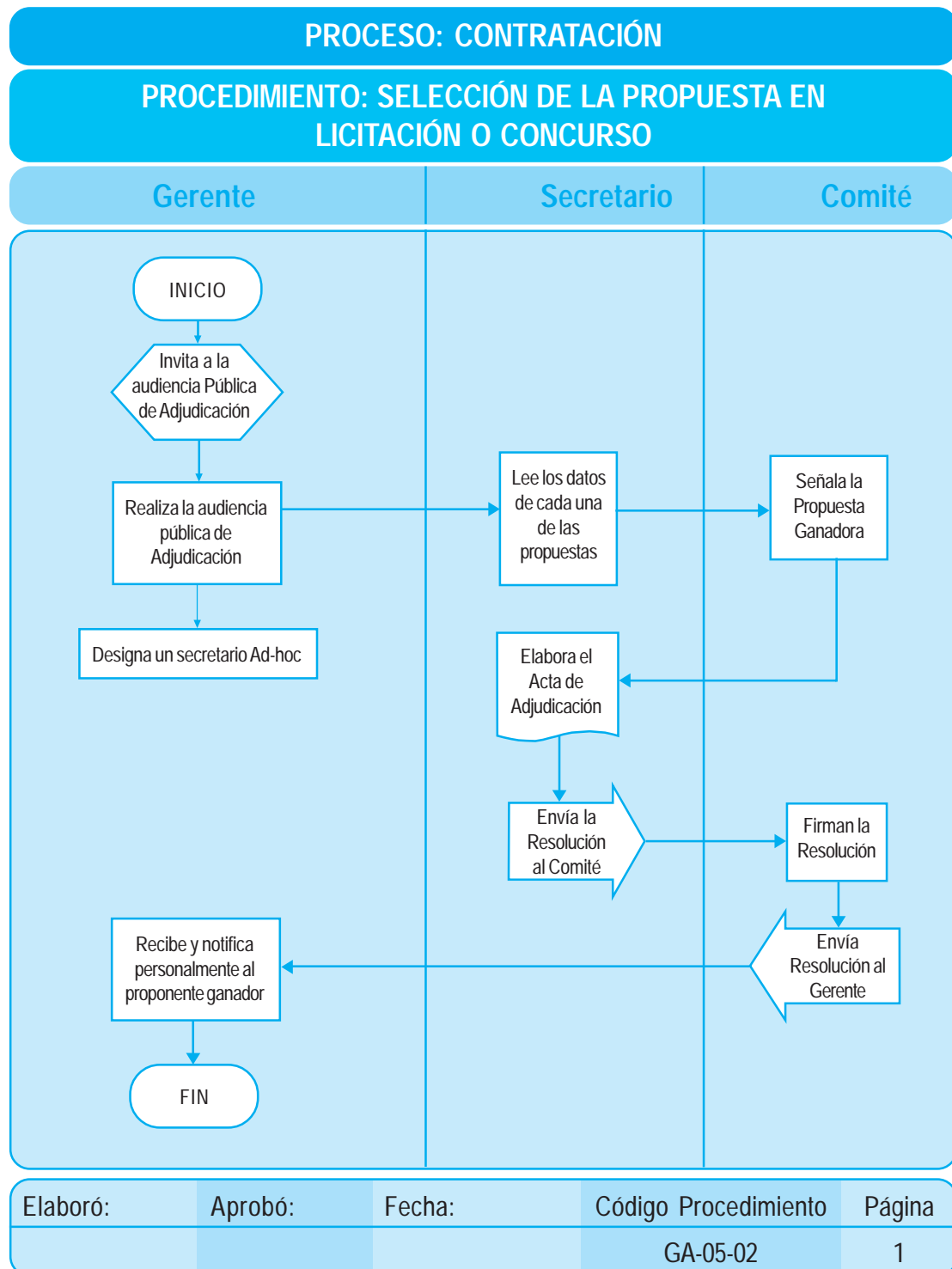
➔ **Ofrecimiento más favorable:** es aquel que, teniendo en cuenta los factores de escogencia, tales como cumplimiento, experiencia, organización, equipos, plazo, precio y la ponderación precisa, detallada y concreta de los mismos, contenida en los pliegos de condiciones o términos de referencia o en el análisis previo a la suscripción del contrato, si se trata de contratación directa, resulta ser el más ventajoso para la entidad.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Invita el día y la hora señalado en el pliego de condiciones a participar en la audiencia pública de adjudicación.	Gerente
02	En el sitio designado se realiza la audiencia pública en donde participan el Comité Evaluador, proponentes y personas que deseen asistir.	Gerente
03	El Gerente designa un Secretario AD-HOC.	Gerente
04	El secretario procede a leer los siguientes datos de cada una de las propuestas: a. Nombre del oferente, b. Cantidad de ítems licitados, c. Valor total de la oferta, d. Plazo de entrega.	Secretario
05	Señala el proponente ganador.	Comité
06	Elabora Resolución de Adjudicación con los datos que va leyendo la secretaria especificando cada una de las propuestas. En el acta se deberá dejar constancia de las deliberaciones y decisiones que en el desarrollo de la audiencia se hayan producido.	Secretario
07	Pasan la Resolución al Comité evaluador.	Secretario
08	Firma el Resolución de Adjudicación y pasa al gerente.	Comité Evaluador
09	Notifica personalmente la Resolución al oferente ganador.	Gerente
10	En el caso de no haberse realizado audiencia pública comunicará a los oferentes no favorecidos dentro de los cinco (5) días siguientes al contrato. Continúa procedimientos Contratos.	Gerente


Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-05-02	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación Relacionada

Resolución de adjudicación **GA-05-02-01**

	AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE
	FORMATO GA - 05 - 02 - 01 MODELO DE RESOLUCIÓN DE ADJUDICACIÓN

Siendo las ____ del día ____ del mes de ____ de 20____, se reunieron en _____ (lugar), los doctores _____

_____ (miembros del comité evaluador), para sugerir al Gerente adjudicar la Licitación Pública N° _____ a _____ (persona natural o jurídica). Con un puntaje total de _____ puntos sobre 100, ajustándose técnica, económica y jurídicamente a los requerimientos de la entidad.

No siendo más el motivo de la reunión se levanta la sesión a las ____ del día _____ del mes _____ de 20 _____

Para constancia se firma por la que en ella intervinieron.

(firman los integrantes del comité evaluador)

3.2.3.3. Procedimiento: contratación directa³⁸

a) **Código:** GA-05-03

b) **Objetivo**

Las entidades buscan el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines.

c) **Alcance**

Esta forma de contratación se llevará a cabo sólo en los casos dispuestos en el numeral 1 del artículo 24 y en el párrafo del artículo 39 de la Ley 80 de 1.993.

d) **Definiciones**

- ➔ **Contratación directa:** es la posibilidad de contratar sin necesidad de acudir al trámite de la licitación pública, para el proceso de contratación algunas veces requiere las formalidades plenas, otras veces no. Este procedimiento resulta excepcional y depende de que se cumpla alguna de las excepciones previstas expresamente por el numeral 1 del artículo 24 de la ley 80 de 1993.
- ➔ **Formalidades plenas³⁹:** corresponden a todos los procedimientos que conforme a lo dispuesto por la Ley 80/93 deben adoptar las mencionadas entidades a la hora de la contratación, con el fin de desarrollar el deber de selección objetiva y los principios de transparencia, economía y responsabilidad establecidos en la misma ley.



³⁸ Para mayor información acerca de Contratación Directa ver Decreto 855 de 1.994 Reglamentario de la Ley 80 de 1.993.

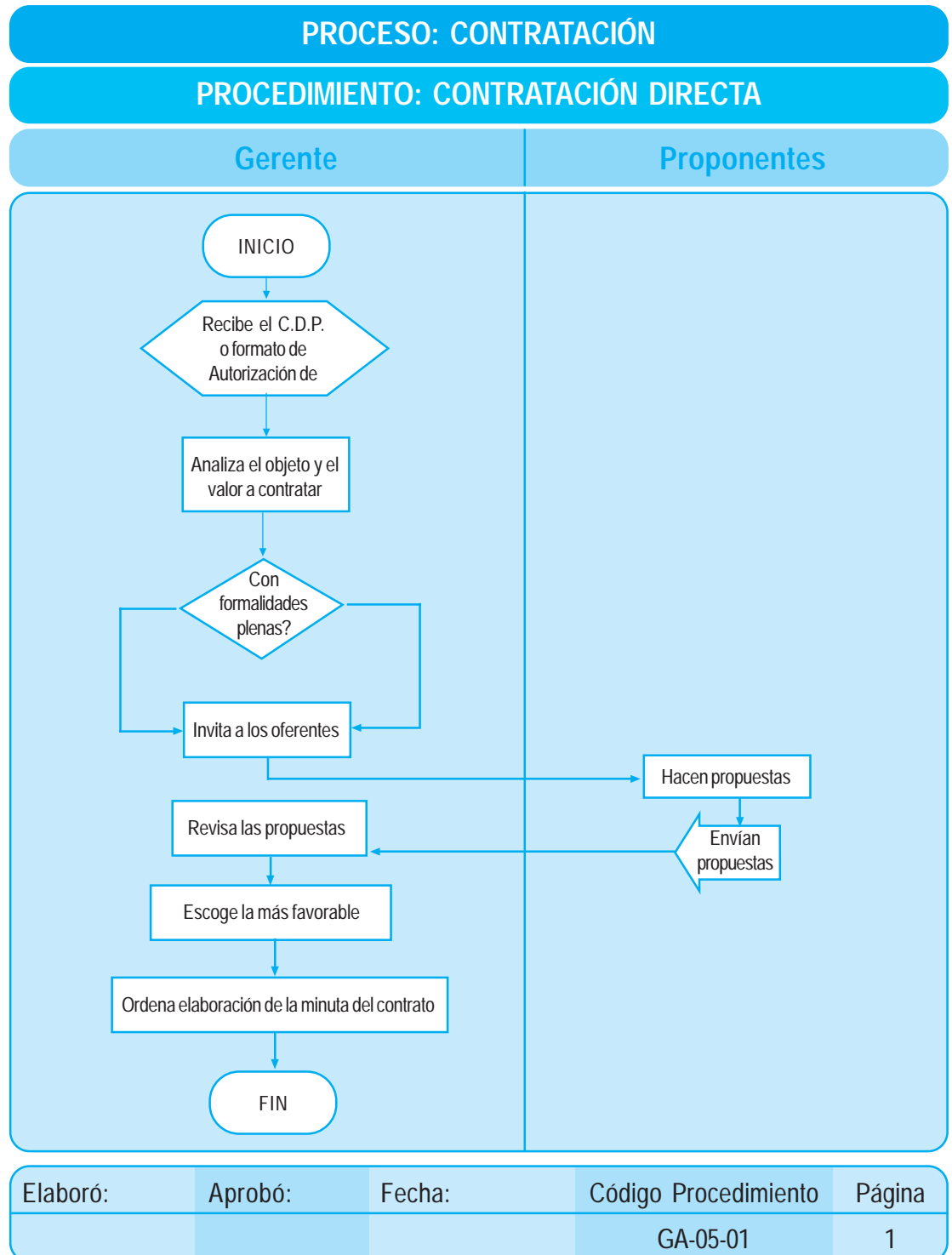
³⁹ Ver artículo 25 del Decreto 679 de 1.994.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Recibe Certificado de disponibilidad presupuestal. Toma la decisión de realizar la compra de elementos o servicios u obra que se desee contratar y el posible valor.	Gerente
02	Revisa especificaciones de lo solicitado y la posibilidad de realizar la contratación directa. Se presentan 2 situaciones: a) Si el monto del contrato es mayor o igual a _____ salarios mínimos legales, se realiza contratación directa sin formalidades plenas, (numeral 1 Artículo 24 y párrafo del artículo 39). b) El monto de contratación inferior a _____ S.M.L.M. se realiza contratación directa con formalidades plenas (párrafo del artículo 39).	Gerente
03	Invita a los posibles oferentes	Gerente
04	Entregan propuestas al Gerente	Proveedores y Proponentes
05	Revisan contenido, calidad, valor de los bienes, evalúan y seleccionan la propuesta más favorable.	Gerente
06	Seleccionado el oferente, el gerente ordena la elaboración del documento contractual. Continúa procedimiento de registro y perfeccionamiento.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-05-03	1

f) Diagrama de Flujo



3.2.3.4. Procedimiento: elaboración de minutas

a) **Código:** GA-05-04

b) **Objetivo**

Elaborar el texto del contrato para la adquisición de un bien servicio, o realizar contratos de obra, luego de llevar a cabo la selección de la propuesta.

c) **Alcance**

Se aplica al interior de la entidad cuando sea necesaria la contratación para adquisición de insumos, herramientas, útiles, o para contratar servicios de capacitación, mano de obra, asesoría, también en caso que se requiera la realización de alguna obra, entre otras.

d) **Definiciones**

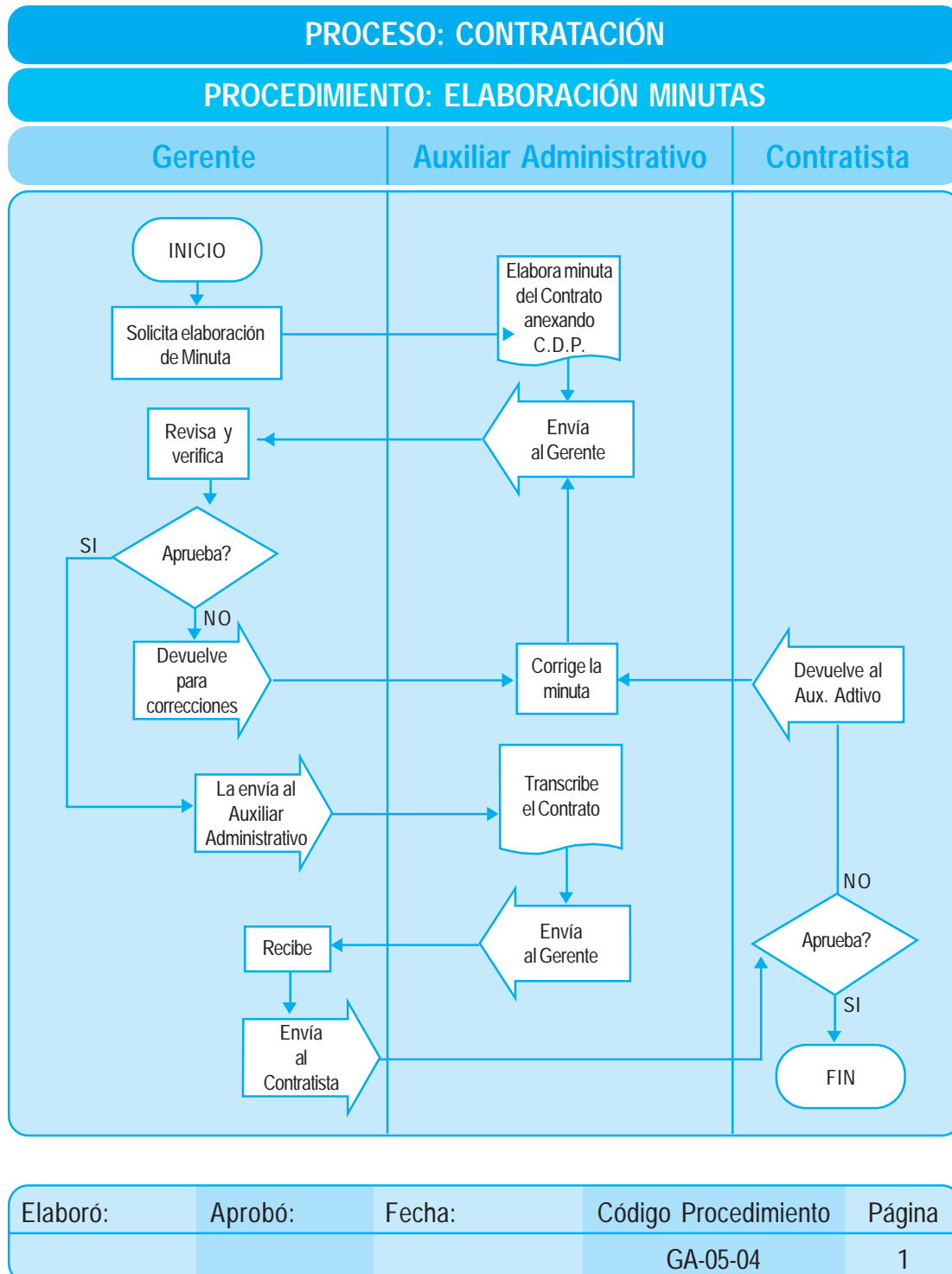
- ➔ **Contratos:** son todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades, derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad de las partes contratantes. Por tanto, se puede decir que se trata de un "acuerdo de voluntades."
- ➔ **Minuta:** es el borrador o extracto de un contrato o escritura, en sí, es la apuntación de una cosa para tenerla presente. En este caso es el texto del contrato que está sujeto a modificaciones, por tanto, es el bosquejo del mismo.

e) **Desarrollo**

Activ.	Descripción	Responsable
01	Solicita la elaboración del Proyecto de Minuta anexo C.D.P o Autorización de Asignación Presupuestal.	Gerente
02	Elabora la minuta del contrato anexando C.D.P y envía al Gerente.	Aux. Activo.
03	Visa y la aprueba o la devuelve para correcciones.	Gerente
04	Transcribe Minuta y envía a Gerencia.	Aux. Activo.
05	Recibe contrato y envía al Contratista.	Gerente
06	Revisa contrato, lo devuelve si no está de acuerdo.	Contratistas

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-05-04	1

f) Diagrama de Flujo



g) **Documentación relacionada**

Minuta

3.2.3.5. Procedimiento: perfeccionamiento del contrato y aprobación de las garantías

a) **Código: GA-05-05**b) **Objetivo**

Lograr modificar o corregir el acuerdo sobre el objeto y la contraprestación, para que éste pase de ser un borrador a ser el contrato definitivo, manteniendo la ecuación contractual. Para esto son necesarias la aprobación de la garantía y la existencia de las disponibilidades presupuestales correspondientes.

c) **Alcance**

Este procedimiento se llevará a cabo en la entidad, siempre que se realice un proceso de contratación. Con respecto a las garantías, se puede consultar el numeral 19 del artículo 25 de la Ley 80.

d) **Definiciones:**

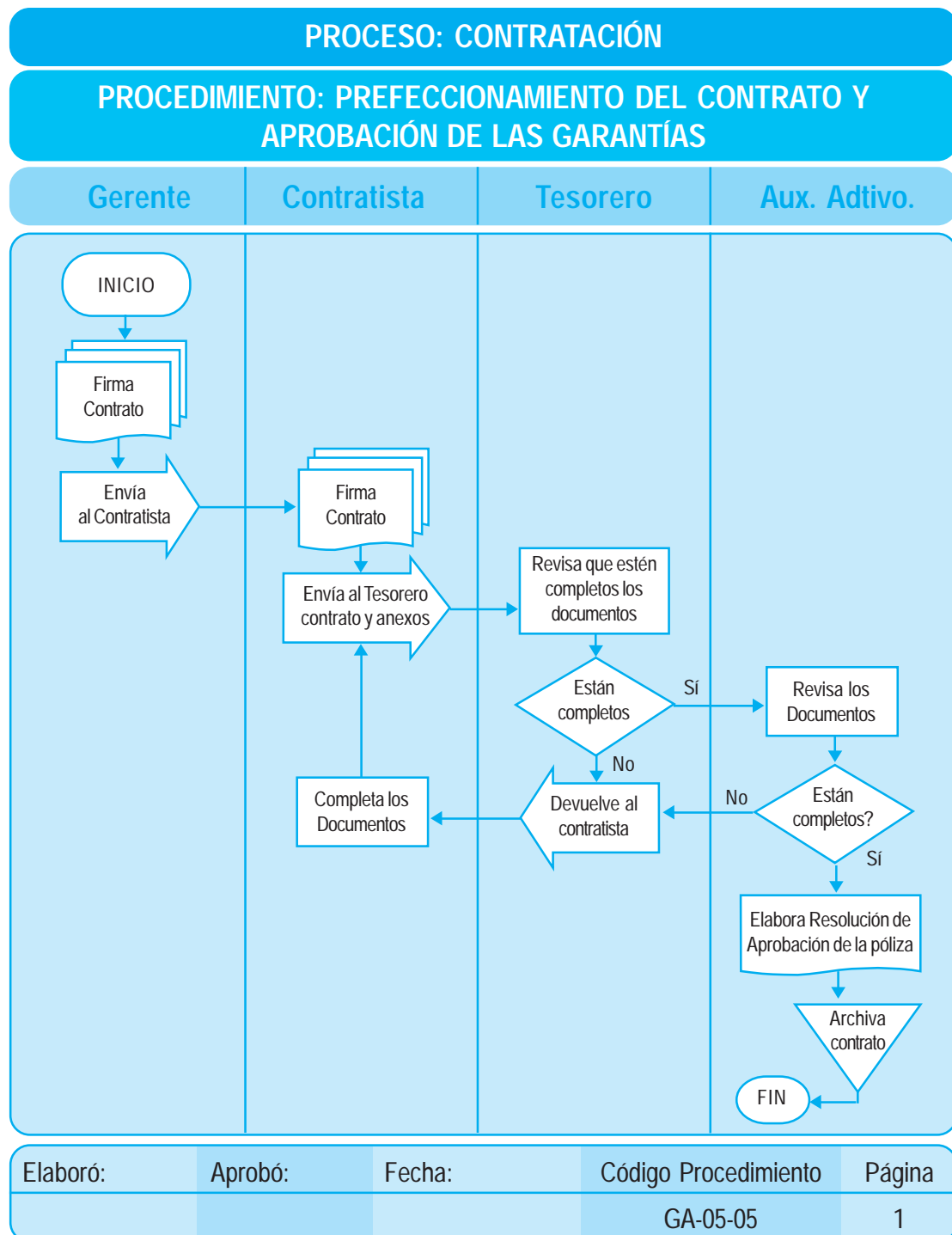
El objetivo es lograr modificar o corregir el acuerdo sobre el objeto y la contraprestación, para que éste pase de ser un borrador a ser el contrato definitivo, manteniendo la ecuación contractual. Para esto son necesarias la aprobación de la garantía y la existencia de las disponibilidades presupuestales correspondientes.

- ➔ **Garantías:** las garantías consistirán en pólizas expedidas por compañías de seguros legalmente autorizadas para funcionar en Colombia o en garantías bancarias. El contratista prestará garantía única que avalará el cumplimiento de las obligaciones surgidas del contrato, la cual se mantendrá vigente durante su vida y liquidación y se ajustará a los límites, existencia y extensión del riesgo amparado. Igualmente, los proponentes prestarán garantía de seriedad de los ofrecimientos hechos.
- ➔ **Ecuación contractual:** en los contratos se mantendrá la igualdad o equivalencia entre derechos y obligaciones surgidos al momento de proponer o de contratar, según el caso. Para tales efectos, las partes suscribirán los acuerdos y pactos necesarios sobre cuantía, condiciones y forma de pago de gastos adicionales, reconocimiento de costos financieros e intereses, si a ello hubiere lugar. Por su parte, las entidades deberán adoptar las medidas necesarias que aseguren la efectividad de estos pagos y reconocimientos al contratista.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
01	Firman contrato, entendiéndose así por perfeccionado.	Gerente y Contratista		
02	Entrega al Tesorero el contrato en original y dos copias, anexando: <ul style="list-style-type: none"> • Póliza de garantía que ampare el cumplimiento del contrato • Certificado de disponibilidad presupuestal • Certificado de representación legal • Registro presupuestal • Anexos 	Gerente		
03	Revisa contratos con anexos. Existen dos opciones: <ul style="list-style-type: none"> • Si está incompleto, lo devuelve al contratista para que anexe los documentos faltantes. • Si están completos, los envía al Auxiliar Administrativo. 	Tesorero		
04	Revisa documentación contractual. Se presentan dos alternativas: <ul style="list-style-type: none"> • Documentación incompleta: se le devuelve al contratista para que anexe faltantes. • Si la documentación está correcta, revisa y elabora resolución de aprobación de la póliza de garantía y entrega copia al interesado. 	Auxiliar Administrativo		
05	Radica, folia los documentos aportados: <ul style="list-style-type: none"> • Archiva el original del contrato, • Relaciona información en formatos elaborados para tal efecto y envía a organismos de control. 	Auxiliar Administrativo		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-05-05	1

f) Diagrama de Flujo



3.2.3.6. Procedimiento: trámite para la cuenta de cobro

a) **Código:** GA-05-06

b) **Objetivo**

Hacer efectiva la contraprestación pecuniaria para el contratista, de acuerdo con lo convenido en el contrato.

c) **Alcance**

Este trámite se aplica para todos los procesos de contratación que se lleven a cabo en la entidad, o cada vez que sea necesario realizar un pago con cargo al presupuesto.

d) **Definiciones**

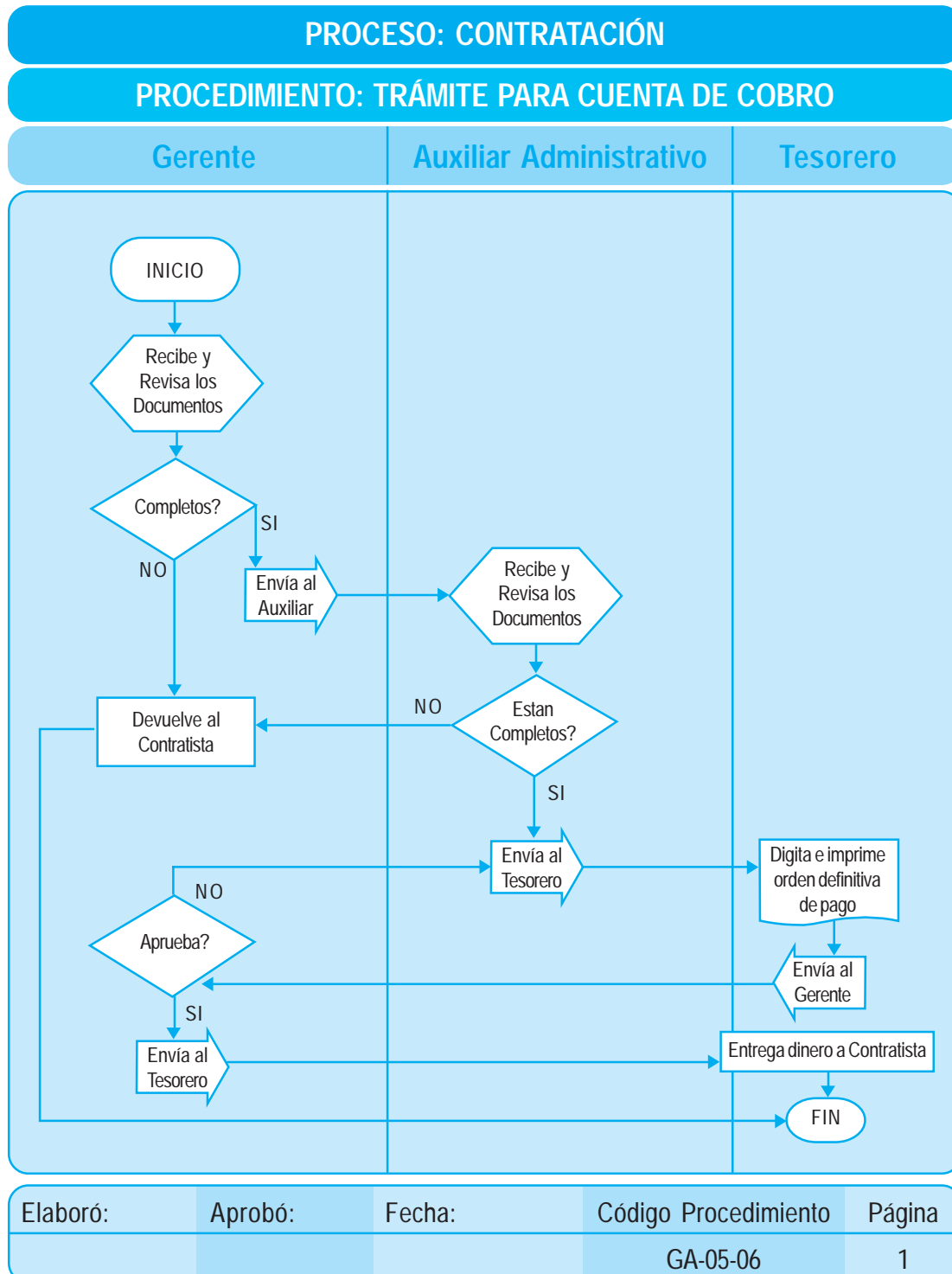
- ➔ **Contraprestación:** prestación o servicio que se debe a una parte contratante como compensación por lo que ha recibido o debe recibir.
- ➔ **Pecuniaria:** del dinero efectivo o relativo a él.
- ➔ **Presupuesto:** cálculo o cómputo anticipado de los ingresos y gastos de un negocio o actividad pública. Es decir, es la cantidad de dinero que se calcula o se dispone para un fin.

e) **Desarrollo**

Activ.	Descripción	Responsable
01	Recibe, revisa la cuenta con los anexos exigidos, envía al Auxiliar Activo	Gerente
02	Recibe la documentación revisa requisitos, si está completa la envía al Tesorero. Si está incompleta la devuelve y debe empezar con el paso 1.	Auxiliar Administrativo
03	Dígita e imprime orden definitiva de pago y cheque envía al Gerente.	Tesorero
04	Revisa, firma y envía al Tesorero.	Gerente
05	Entrega cheque al proveedor o contratista.	Tesorero

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-05-06	1

f) Diagrama de Flujo



3.2.3.7. Procedimiento: trámite de anticipo

a) **Código:** GA-05-07

b) **Objetivo**

Conseguir un adelanto de dinero para los contratistas, de modo que sea un capital para que puedan iniciar a trabajar en el objeto del contrato.

c) **Alcance**

Sólo en los casos en que el contratista lo disponga y siempre y cuando esté estipulado en el contrato.

d) **Definiciones**

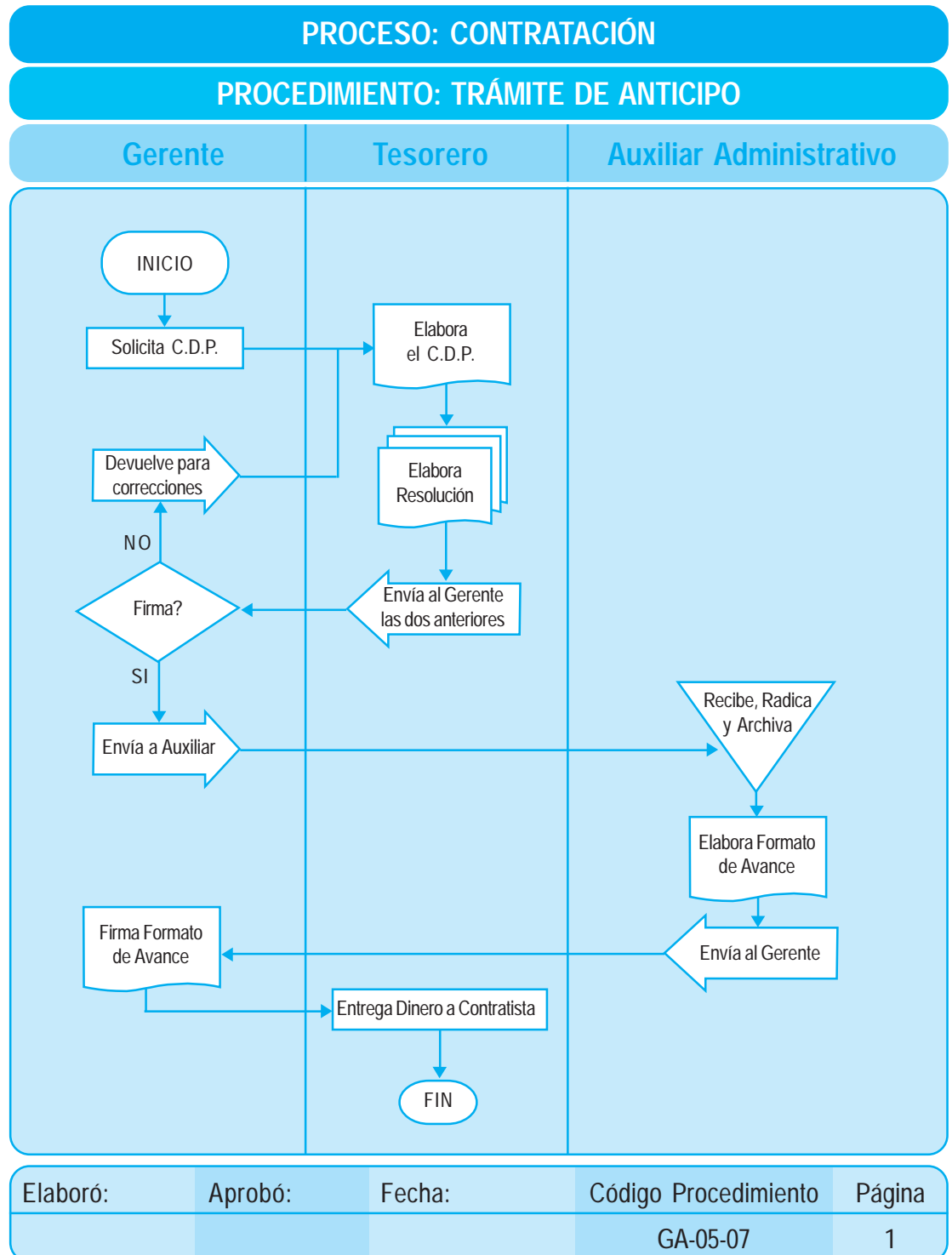
- ➔ **Anticipo:** avance, dinero que se adelanta. Esta cantidad no puede superar el 50% del valor total contratado. Este dinero debe ser destinado al cumplimiento del objeto del contrato, por tanto, sigue siendo de la entidad y la póliza de cumplimiento debe cubrir el buen manejo del mismo. Debe quedar claro que no es lo mismo que "pago anticipado".
- ➔ **Trámite:** conjunto o serie de pasos o acciones regulados, que han de llevarse a cabo para obtener un determinado producto o para garantizar debidamente la prestación de un servicio, el reconocimiento de un derecho, la regulación de una actividad de especial interés para la sociedad o la debida ejecución y control de las actividades propias de la entidad.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Solicita certificado de disponibilidad presupuestal	Gerente
02	Expide el C.D.P. y elabora resolución.	Tesorero
03	Recibe, verifica y envía al auxiliar Administrativo.	Gerente
04	Entrega formato de avance prenumerado al tesorero, archiva copias de resolución y C.D.P.	Auxiliar Administrativo
05	Firma y tramita el pago del Avance.	Gerente
06	Hace entrega del dinero al Contratista.	Tesorero

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-05-07	1

f) Diagrama de Flujo



3.2.3.8. Procedimiento: registro presupuestal⁴⁰

a) **Código: GA-05-08**

b) **Objetivo**

Perfecciona el compromiso. Con el registro presupuestal se busca que los recursos con él financiados no sean desviados a ningún otro fin.

c) **Alcance**

En la entidad, no se podrán atender compromisos con cargo al presupuesto que no cuenten previamente con el registro presupuestal correspondiente, en el que se indique claramente el valor y plazo de las prestaciones a que haya lugar.

d) **Definiciones**

- ➔ **Registro presupuestal:** se entiende por registro presupuestal del compromiso, la imputación presupuestal mediante la cual se afectan en forma definitiva la apropiación, garantizando que ésta solo se utilizará para ese fin. Esta operación indica el valor y el plazo de las prestaciones a las que haya lugar.
- ➔ **Compromisos:** son compromisos los actos realizados por los órganos que en desarrollo de la capacidad de contratar y de comprometer el presupuesto a nombre de la persona jurídica de la cual haga parte.

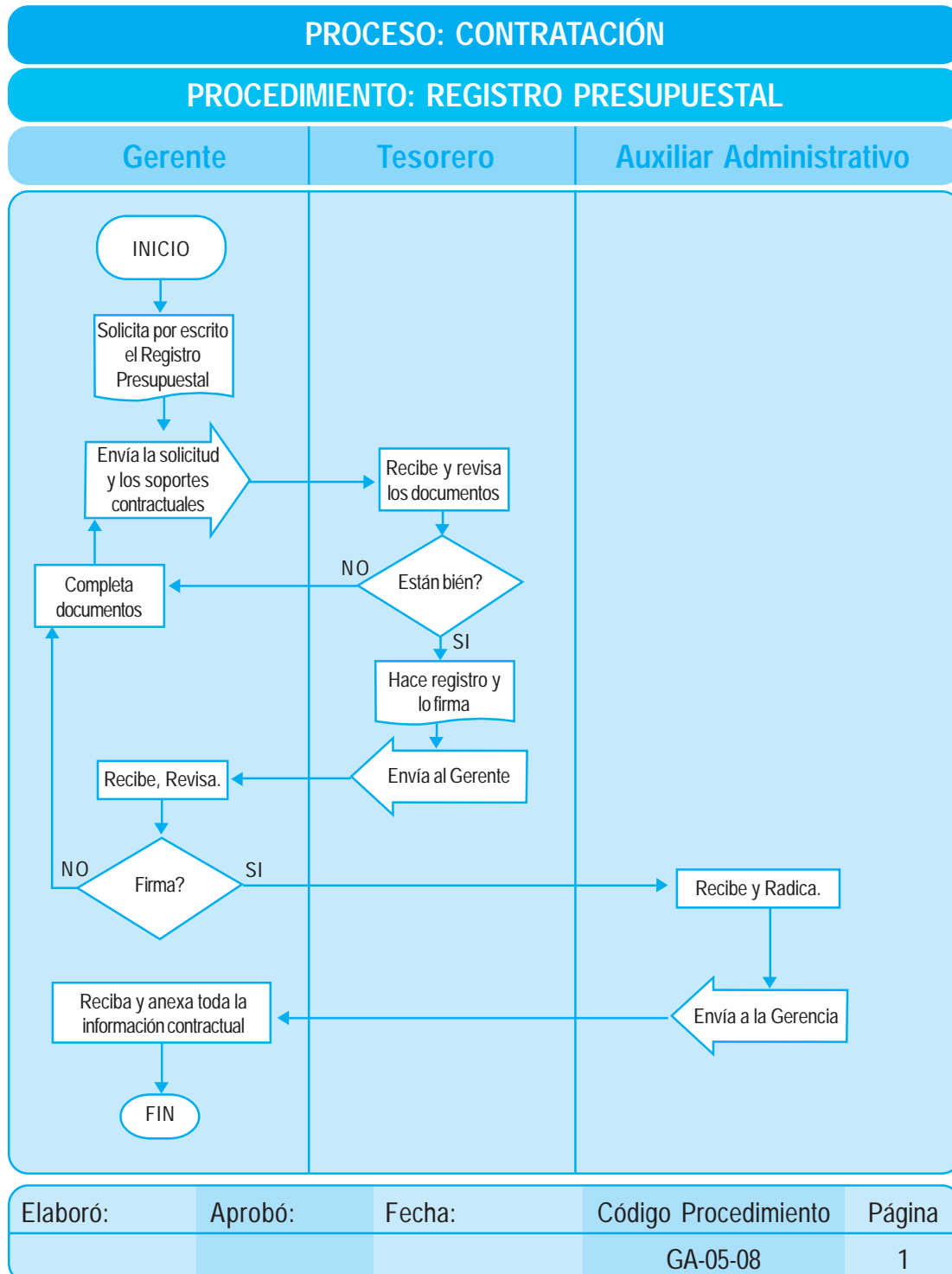
⁴⁰ Ver Artículo 41 de la Ley 80 de 1.993

e) **Desarrollo**

Activ.	Descripción	Responsable
01	Solicita por escrito la expedición de registro presupuestal, enviando los documentos soportes.	Gerente
02	Recibe los documentos contractuales, revisa, hace el registro, firma y lo envía al administrador.	Tesorero
03	Recibe el registro principal revisa imputación y firma.	Gerente
04	Recibe radica y envía a la gerencia.	Auxiliar Administrativo
05	Recibe documentos, anexa toda la información contractual.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-05-08	1

f) Diagrama de Flujo



3.2.3.9. Procedimiento: expedición del Certificado de Disponibilidad Presupuestal C.D.P. ó formato de autorización de asignación presupuestal

a) **Código:** GA-05-09

b) **Objetivo**

Garantizar la existencia de apropiación suficiente para atender gastos de la entidad con cargo a presupuesto.

c) **Alcance**

No se podrán adquirir compromisos, ni dictar actos con cargo al presupuesto sin soportarlos previamente con el certificado de disponibilidad presupuestal, debidamente expedido por el jefe de presupuesto o por el funcionario que desempeñe esta función en cada órgano.

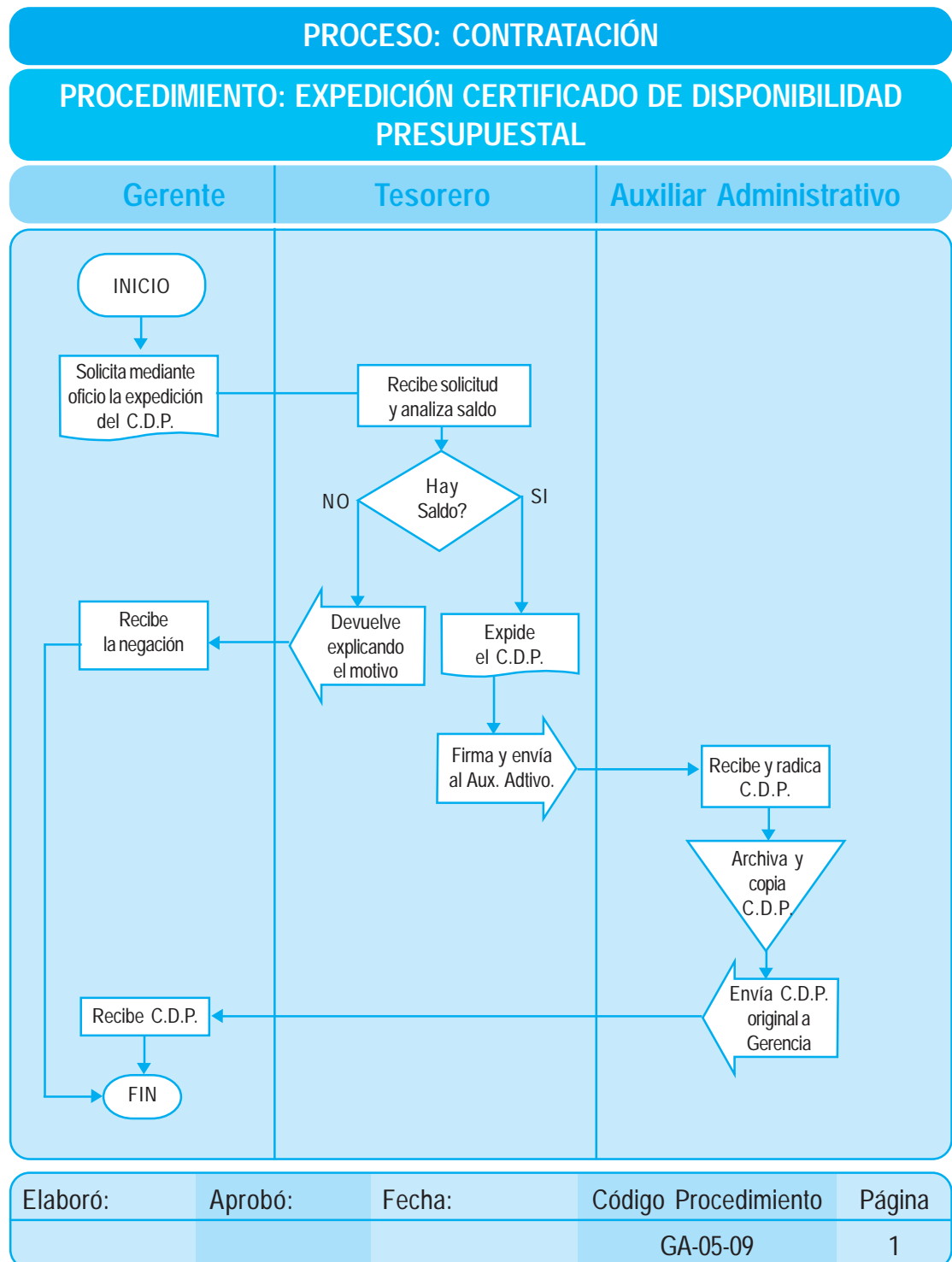
d) **Definiciones**

- ➔ **Certificado de Disponibilidad Presupuestal (C.D.P.):** el certificado de disponibilidad es un documento expedido por el jefe de presupuesto o por quien haga sus veces con el cual se garantiza la existencia de apropiación presupuestal disponible y libre de afectación para la asunción de compromisos con cargo al presupuesto de la respectiva vigencia fiscal. Este documento afecta de manera preliminar el presupuesto mientras se perfecciona el compromiso.
- ➔ **Apropiación presupuestal:** son autorizaciones máximas de gasto que se aprueban para ser ejecutadas o comprometidas durante la vigencia fiscal respectiva. Después del 31 de diciembre de cada año estas autorizaciones expiran y en consecuencia, no podrán comprometerse, adicionarse, transferirse ni contracreditarse.
- ➔ **Vigencia fiscal:** es el período de tiempo comprendido entre el 1o de enero y el 31 de diciembre.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
01	Solicita mediante oficio al tesorero la expedición del CDP ó Formato de autorización de asignación presupuestal.	Gerente		
02	<p>Digita la solicitud en el software de presupuesto. Existen dos opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que no exista saldo: se devuelve la solicitud a la gerencia de la empresa informando el motivo de la devolución. • Que exista saldo: expide CDP. 	Tesorero		
03	Elabora CDP, revisa imputación presupuestal, firma y envía al Auxiliar Administrativo.	Tesorero		
04	Radica el CDP, envía original a Gerencia y archiva copia.	Auxiliar Administrativo		
05	Recibe C.D.P. solicitado.	Gerente		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-05-09	1


f) Diagrama de Flujo



g) Documentación Relacionada

Formato de aprobación de la asignación presupuestal o C.D.P.

GA-05-09-01

AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE			
	FORMATO GA - 05 - 09 - 01	AUTORIZACIÓN DE ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL O C.D.P.	
Autorización No.	FECHA:	Día	Mes Año
Valor:			
Asígnese al concepto de:			
La suma de:			
Elaborado por:	Autorizado por:	Vo.Bo.	
C.C. No.	C.C. No.	C.C. No.	
Autorizado por Junta Directiva		Acta No.	

3.3. ÁREA COMERCIAL

3.3.1. Proceso: costos y tarifas

Su objetivo es determinar cuánto le cuesta a la empresa administrar, operar y mantener el sistema y realizar las inversiones necesarias para poder prestar un servicio digno y equitativo a la comunidad de influencia; así como, cuánto le cuesta al suscriptor recibir agua de buena calidad, en la cantidad y con la continuidad suficientes para satisfacer las necesidades básicas, no solamente de los actuales usuarios, sino también los futuros.

Los costos de la entidad ESP se clasifican en administrativos, de inversión, y de operación y mantenimiento. El cálculo de cada uno de ellos se rige bajo la metodología definida por la CRA y deben tener como soporte el principio básico de la sostenibilidad.⁴¹

3.3.1.1. Procedimiento: adopción nueva tarifas⁴²

a) **Código:** GC-06-01

b) **Objetivo**

Establecer el mecanismo para que las tarifas calculadas puedan entrar en vigencia y sean adoptadas para el cobro del servicio a los suscriptores.

c) **Alcance**

Aplica a la adopción de las tarifas para el servicio de acueducto.

d) **Definiciones**

- ➔ **Régimen tarifario:** esto compuesto por reglas relativas a: a) Régimen de regulación o libertad, b) El sistema de subsidios, c) Las reglas relativas a las prácticas tarifarias, y c) Las reglas relativas a procedimientos, metodologías, fórmulas, estructuras, estratos, facturación, opciones, valores y en general, todos los aspectos que determinan el cobro de las tarifas.⁴³
- ➔ **Tarifa:** monto que se le cobra a cada uno de los suscriptores de la entidad. Esta conformada por el costo medio de administración (CMA) o cargo fijo, más el resultado de multiplicar un costo medio en el largo plazo (CMLP) por el

⁴¹ MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. *Costos y Tarifas para municipios menores y zonas rurales.*

⁴² MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. *Costos y Tarifas para municipios menores y zonas rurales.*

⁴³ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. *Ley 142 de 1994, artículo 86.*

consumo mensual del suscriptor. Si no se hace medición en la entidad, ésta esta obligada a cobrar una tarifa fija, impidiendo cobrar tarifas equitativas del servicio y lleva a un uso irracional del agua, desmejorando las condiciones técnicas de funcionamiento del sistema.

- ➔ **Sistema de medición:** sistema de lectura periódica de consumos mediante macromedidores y micromedidores, que permite: a) Calcular tarifas reales ajustadas al nivel de consumo, b) Identificar áreas o zonas que utilizan en mayor o menor cantidad el agua para sus distintos usos, c) Establecer comparaciones entre los volúmenes que ingresan, se distribuyen y se facturan, y d) Promover el uso racional del agua en la comunidad de influencia. Es importante señalar que la CRA, a través de las resoluciones 14 y 23 de 1997, estableció los plazos perentorios para que todos los entes prestadores utilicen sistemas de medición.
- ➔ **Consumo:** cantidad de metros cúbicos de agua que utiliza o gasta un suscriptor durante un periodo de tiempo determinado para satisfacer sus necesidades. Su clasificación esta compuesta por el consumo básico, el complementario y el suntuario.⁴⁴
- ➔ **CMI:** Costo Medio de Inversión. Valor base en la metodología de la CRA para calcular la tarifa a aplicar por la entidad.
- ➔ **Subsidios:** valor destinado a cubrir únicamente los costos del servicio de las personas con menores ingresos. La ley establece que al alcalde municipal le corresponde definir los criterios para la distribución de los subsidios. Todos los recursos destinados a cubrir subsidios deben ir a un fondo de solidaridad y redistribución de ingresos para poder cubrir la diferencia entre los costos reales del servicio y las tarifas que se cobran a los usuarios de los estratos más pobres. El decreto 565 de 1996, expedido por el Ministerio de Desarrollo Económico, reglamenta estos fondos.⁴⁵
- ➔ **Estratificación socioeconómica:** clasificación que se utiliza en el Uso Residencial para efectos de la diferenciación en el cobro de la tarifa, de acuerdo con la metodología establecida por el alcalde a través de la oficina de Planeación del municipio de cabecera. Los inmuebles No Residenciales (Industrial, Comercial y Oficial) carecen de estrato socioeconómico.⁴⁶

44 COMISIÓN DE REGULACIÓN DE AGUA POTABLE. Resolución 8 de 1995.

45 Mayor Información: Constitución de 1991, artículo 368. Ley 142 de 1994, artículo 99. Resolución 151 del 2001 de la CRA. Decreto 565 de 1996 del MDE.

46 CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 142 de 1994, Capítulo IV, artículos del 101 al 103

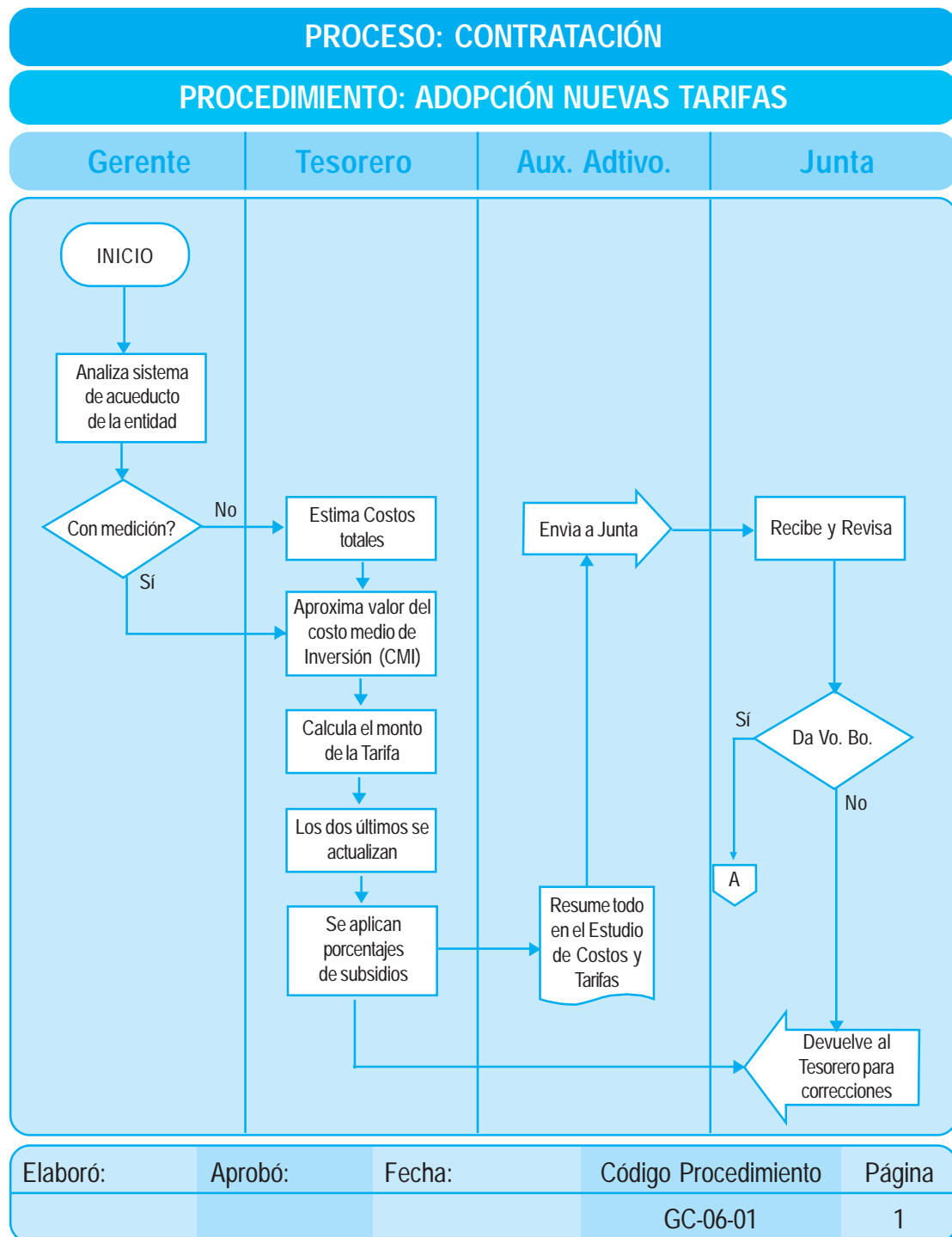
e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
01	Se analiza el sistema de acueducto de la entidad. Si es con medición pasa a la actividad 6, de lo contrario se sigue a 2.	Gerente		
02	Para sistemas de acueducto sin medición, se inicia estimando los costos totales de administración y de operación y mantenimiento (incluido el valor estimado de las necesidades anuales de inversión).	Tesorero		
03	En caso de requerirse grandes inversiones, debe utilizarse la metodología general señalada por la CRA a través de la Resolución 15 de 1996, artículos 5 a 8 y 9, y se sigue el procedimiento normal.	Gerente y Tesorero		
04	Se aproxima el valor del costo medio de inversión (CMI) basándose en supuestos de consumo y conociendo la tasa de crecimiento de la demanda, bajo los parámetros contenidos en el Reglamento técnico del sector de agua potable (RAS).	Tesorero		
05	Se distribuyen los costos y gastos entre el número total de suscriptores, a fin de calcular el monto de la tarifa fija, luego pasa a la actividad 7.	Tesorero		
06	Para sistemas de acueducto con medición, se inicia mediante el cálculo del costo medio de inversión (CMI), según la metodología de la CRA (Resolución 15 de 1996 y Resolución 151 del 2001). Al finalizar pasa a la actividad 7.	Gerente y Tesorero		
07	Se calcula el valor de la tarifa bajo la metodología de la CRA.	Gerente y Tesorero		
08	Los valores resultantes de ambos sistemas se actualizan con las tasas autorizadas por la CRA con el fin de compensar el efecto de la inflación.	Gerente y Tesorero		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-06-01	1

Activ.	Descripción	Responsable
09	Se aplican los porcentajes de subsidios autorizados por el municipio a las tarifas a aplicar.	Gerente y Tesorero
10	Se elabora el documento del estudio de costos y tarifas.	Tesorero y Aux. Activo.
11	Finalizado el estudio de costos y tarifas, se informan los resultados a la Junta Directiva, para que ésta los avale con su visto bueno.	Junta Directiva
12	Se presenta el estudio de costos y tarifas ante Asamblea General para su aprobación. Si no los aprueba deben hacerse los correctivos del caso y pasar a la actividad 9.	Tesorero
13	Aprobado el estudio, se informan los resultados a la CRA y a la SSPD, enviando la Resolución o el acuerdo de la Asamblea General de Usuarios y el estudio de costos y tarifas, en un lapso no mayor a 20 días, contados a partir de su aprobación.	Junta Directiva
14	Se comunica a los suscriptores las nuevas tarifas publicándose (periódico, cartelera, etc), y adicionalmente, enviándole en un volante a todos los suscriptores. Simultáneamente, se realiza una audiencia con los vocales de los comités de Desarrollo y Control Social, en un lapso de 15 días calendario a partir de la aprobación.	Gerente
15	Se aplican las tarifas 15 días hábiles posteriores a las comunicaciones tanto a los suscriptores como a la SSPD y la CRA	Tesorero
16	Periódicamente se informa a los suscriptores las tarifas que se aplican en los semestres en curso.	tesorero
17	A partir de su aplicación, a las tarifas se les debe aplicar el factor de incremento o indexación autorizado por la CRA, correspondiente para cada año.	Tesorero y Aux. Activo.

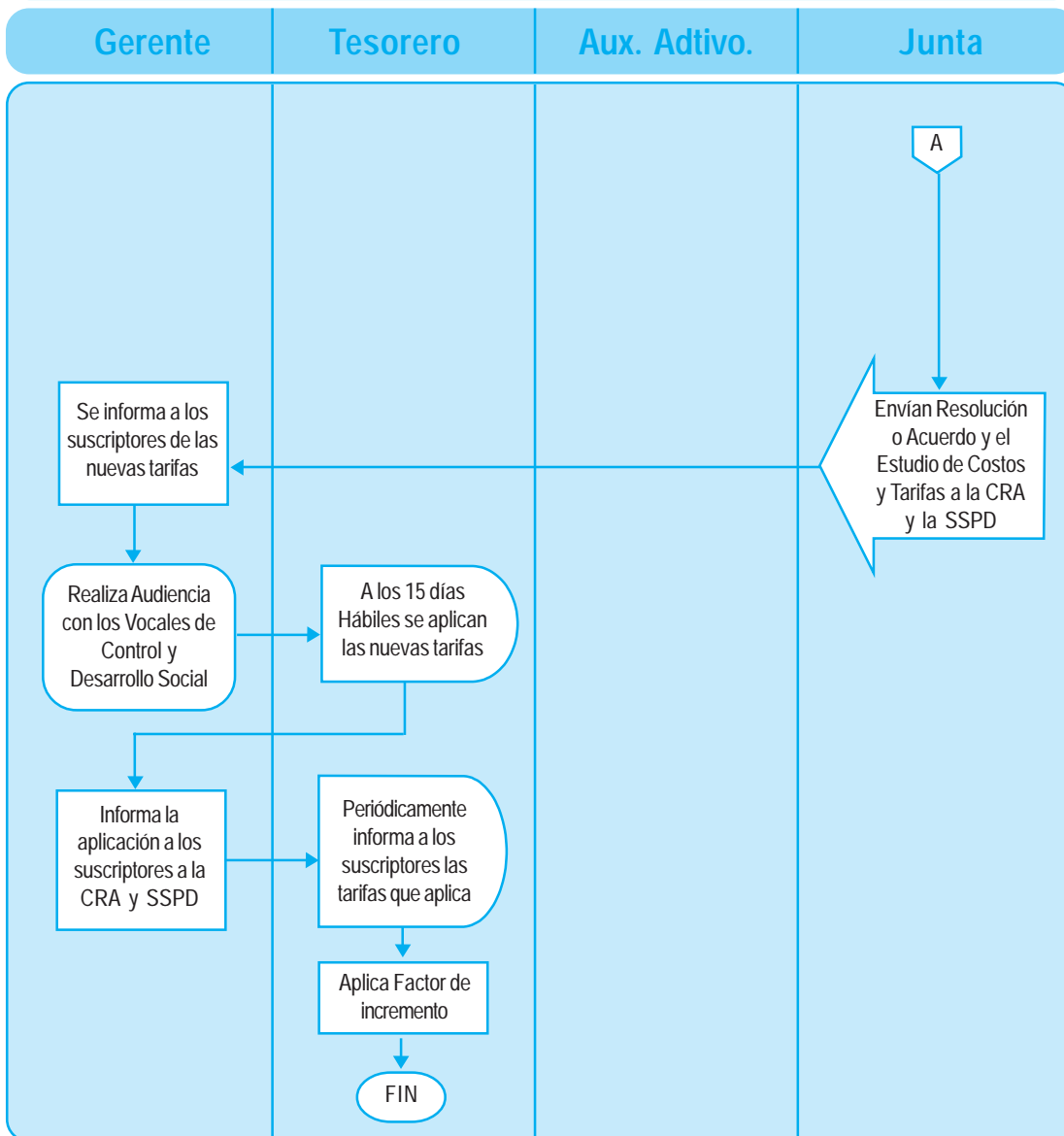
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-06-01	2

f) Diagrama de Flujo



PROCESO: CONTRATACIÓN

PROCEDIMIENTO: ADOPCIÓN NUEVAS TARIFAS



Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-06-01	2

3.3.2. Proceso: control de pagos al servicio

El control de pagos al servicio abarca la facturación, el recaudo y los convenios de pagos que se efectúen en la entidad.

3.3.2.1. Procedimiento: lectura de medición

a) **Código:** GC-07-01

b) **Objetivo**

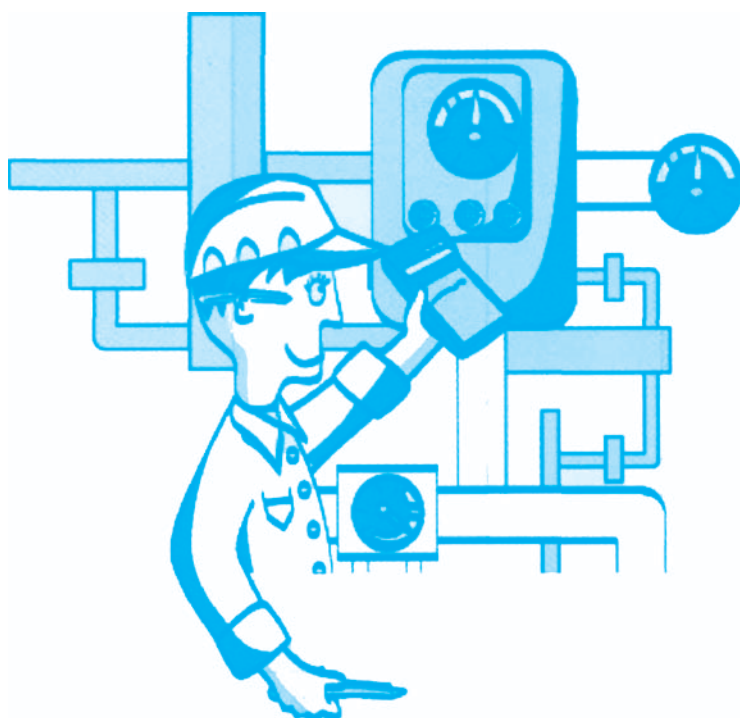
Cumplir el derecho del usuario a que sus consumos sean medidos, empleando instrumentos de medida que la técnica haya hecho disponible; y que el consumo sea el elemento principal del precio que se cobra al suscriptor o usuario.

c) **Alcance**

Aplica a los sistemas de acueducto con medición de municipios urbanos menores y zonas rurales del departamento del Atlántico.

d) **Definiciones**

- ➔ **Medidores individuales:** instrumentos necesarios para medir los consumos de agua. No es obligación del suscriptor cerciorarse de que los medidores funcionen adecuadamente; pero sí será obligación suya hacerlos reparar o reemplazarlos a satisfacción de la empresa y por cuenta del usuario o suscriptor.
- ➔ **Ruta:** recorrido utilizado para leer los medidores y repartir los recibos y factura de cobro. Su diseño debe permitir al fontanero o persona responsable hacer el mayor recorrido en un día. El diseño de la ruta también es importante si no existe medición, por que facilita el recorrido para la entrega de las facturas, para hacer los cobros y el recaudo.

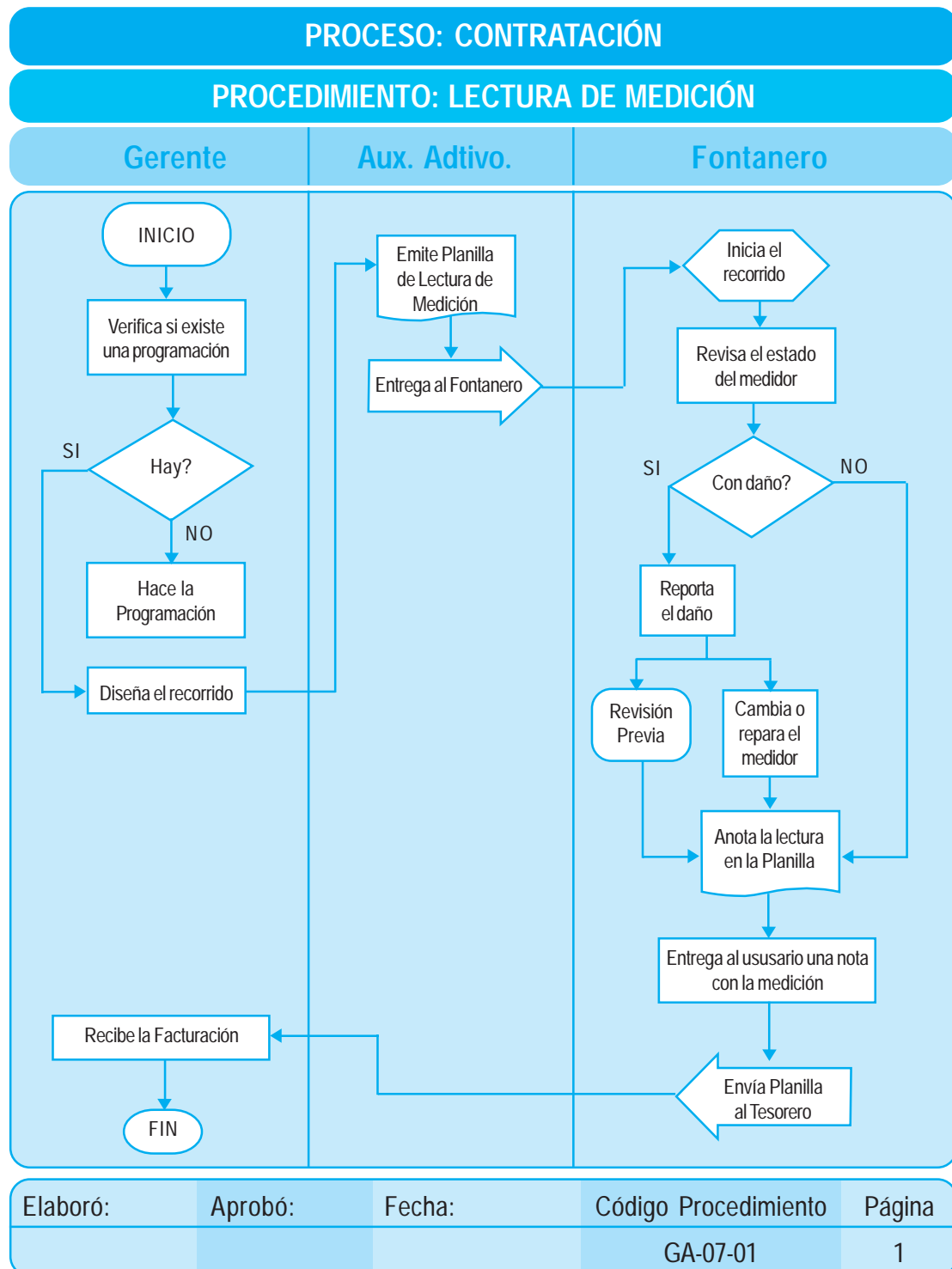


e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Se verifica si existe una programación y recorrido estándar de la lectura de medición. Si existe se pasa directamente a 3.	Gerente
02	Se hace la programación para lectura de medidores. Si la facturación es mensual, el período de lectura debe estar entre 28 y 32 días. Si es bimestral entre 58 y 62 días. Esto evitará que por retardar la toma de lecturas se le acumule al usuario su consumo y el recibo sea más alto, con los consiguientes reclamos.	Gerente
03	Se toma un plano de la localidad a fin de diseñar y trazar el recorrido y ruta óptimo para la lectura de medidores con un lápiz, de tal forma que se recorra el mayor número de domicilio al mínimo tiempo. Esta es la misma para la distribución de las facturas.	Gerente
04	Se emite una Planilla de Lectura de medición.	Aux. Adtivo.
05	Se realiza recorre la ruta para empezar el proceso de lectura de los medidores en cada uno de los domicilios.	Fontanero
06	Al llegar al domicilio, se busca y descubre el medidor y se observa su estado físico a fin de detectar un daño visible.	Fontanero
07	Si el medidor presenta daño o alteración, se reporta a la oficina para que se tomen las medidas correctivas respectivas. Estas pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Ordenar una Revisión Previa para confirmar una alteración. ➔ Retirar el medidor temporalmente para repararlo o para su mantenimiento. ➔ Cambiar el medidor por uno nuevo. 	Fontanero
08	En la hoja de Lectura de medición del período, se anota de manera exacta los dígitos que aparecen en el medidor en ese preciso momento.	Fontanero
09	Se le da al usuario una nota con la lectura inscrita.	Fontanero
10	Se entrega al Tesorero para que inicie la facturación del servicio.	Tesorero

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-07-01	1

f) Diagrama de Flujo



3.3.2.2. Procedimiento: revisión previa

a) **Código:** GC-07-02

b) **Objetivo**

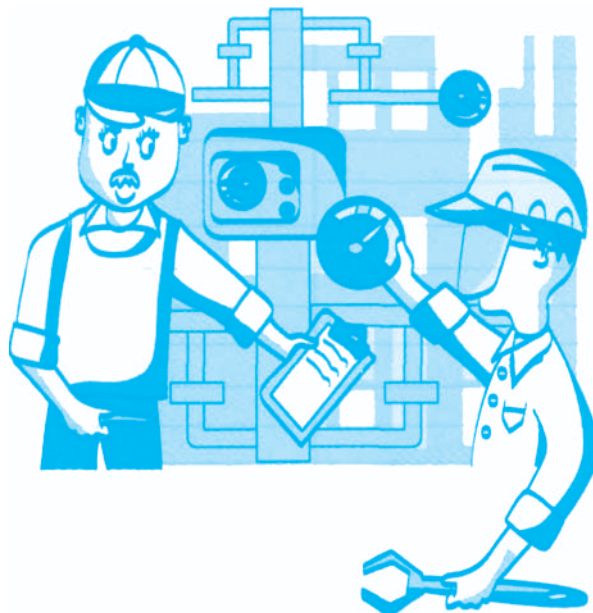
Investigar las desviaciones significativas frente a consumos anteriores mientras se establece la causa, así como verificar el estado del medidor y de los componentes de la conexión domiciliar en cuestión.

c) **Alcance**

Aplica a todas las conexiones domiciliarias pertenecientes a los suscriptores de la comunidad de influencia.

d) **Definiciones**

- ➔ **Componentes externos de la acometida:** comúnmente son medidor, tubería de conexión, cajilla, y el registro de corte.
- ➔ **Componentes internos de la acometida:** comúnmente son los puntos de derivación de agua al interior del domicilio y las tuberías de distribución interna.
- ➔ **Aforo:** medida de la cantidad de agua de una corriente a través del micro medidor. Tiene por objeto verificar su estado a fin de aclarar causas de desviaciones o medir el consumo de agua durante un período determinado.



e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Se expide la orden de revisión previa, especificando la identificación del suscriptor.	Aux. Activo
02	Se busca y revisa las herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo la revisión previa y los entrega al Fontanero.	Almacenista
03	El fontanero se traslada al domicilio en cuestión.	Fontanero
04	Si existe medidor, se efectúa el aforo para comprobar si existe daño en el medidor, comparándose la lectura inicial y final obtenidas al pasar 500 litros de agua.	Fontanero
05	Se revisan los componentes externos de la conexión domiciliar y las válvulas que hacen parte, a fin de comprobar la existencia de un daño o desgaste de las partes.	Fontanero
06	Si existe daño en el medidor, se reporta en el formato de revisión previa.	Fontanero
07	En caso de no encontrar anomalías en la revisión externa, se procede a revisar internamente los componentes al interior del domicilio.	Fontanero
08	Se anota cualquier novedad encontrada al respecto, y se comunica a la oficina de la entidad.	Fontanero
09	En caso de descubrir una conexión fraudulenta, se pasa al procedimiento de legalización de conexiones fraudulentas.	Aux. Activo

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-07-02	1

g) Documentación relacionada

Formato de orden de revisión previa **GC-07-02-01**

ACA		AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE	
FORMATO GC - 07 - 02 - 01		ORDEN DE REVISIÓN PREVIA	
REVISIÓN EXTERNA		REVISIÓN INTERNA	
Estado del medidor _____	Número de baños _____	Estado de la cajilla _____	No. de puntos de derivación de agua _____
Estado de la conexión _____	No. de personas que habitan el inmueble _____	Estado del registro de corte _____	Fugas visibles _____
	Fugas no visibles _____		
Certifico que la información en este formato es correcta			
Por el suscriptor		Por la empresa	
Nombre _____	Nombre _____	CC No. _____	CC No. _____

3.3.2.3. Procedimiento: facturación**a) Código: GC-07-03****b) Objetivo**

Cobrar al usuario o suscriptor la prestación del servicio, a través de la herramienta de cobro denominada factura.

c) Alcance

Aplica al cobro a los usuarios de todo el servicio prestado por parte de la entidad.

d) Definiciones

- ➔ **Factura:** documento que detalla el cobro del valor de los bienes y servicios provistas en desarrollo del contrato de servicios públicos. Sus requisitos serán los que determinan las condiciones uniformes del contrato, pero contendrán, como mínimo, información suficiente para que el suscriptor o usuario pueda establecer con facilidad si la empresa se ciñó a la ley y al contrato al elaborarla; cómo se determinaron y valoraron sus consumos; cómo se comparan éstos y su precio con los de periodos anteriores y el plazo y modo en el que debe hacerse el pago. Al cabo de cinco meses de haber entregado las facturas, las empresas no podrán cobrar bienes o servicios que no facturaron por error, omisión, investigación o desviaciones significativas frente a consumos anteriores. La ley exceptúa los casos en que se compruebe dolo del suscriptor o usuario.⁴⁷
- ➔ **Desviaciones significativas:** son las desviaciones frente a los consumos promedios del usuario. Se consideran significativas si tienen una de éstas características: a) Mayor al 35% del consumo promedio para mayores o iguales a 40 metros cúbicos; b) Mayor a 65% del consumo promedio para menores a 40 metros cúbicos; c) Si no existe promedio histórico, el límite superior es el 1.65 veces del consumo, y el límite inferior es el 0.35 veces el promedio.⁴⁸
- ➔ **Consumo básico:** aquel que satisface las necesidades esenciales de una familia, el cual se ha fijado de 20 metros cúbicos mensuales por suscriptor o usuario facturado.
- ➔ **Consumo complementario:** aquel consumo ubicado en la franja entre 21 y 40 metros cúbicos mensuales.
- ➔ **Consumo suntuario:** es el consumo mayor a 40 metros cúbicos mensuales.

⁴⁷ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 142 de 1994, artículos 147, 148 y 150.

⁴⁸ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 142 de 1994, artículo 149.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Se analiza el tipo de sistema de acueducto aplicado: Si es con medición se pasa a 2, si es sin medición no aplica.	Tesorero
02	Se recopila la información de las Planillas de Lectura de Medición recabada por el fontanero.	Aux. Activo
03	Se analizan las desviaciones significativas frente a los consumos anteriores a fin de determinar cuales acometidas merecen efectuarle una revisión previa para aclarar las causas de dichas desviaciones. Las diferencias frente a los valores que se cobraron se abonarán o cargarán al suscriptor o usuario, según el caso. Envía información al Tesorero.	Auxiliar Administrativo
04	Se clasifican los consumos de acuerdo los rangos expedidos por la CRA (básico, complementario y suntuario) y analiza la información.	Tesorero
05	Si se le detecta una fuga al usuario, se le notifica que durante los dos (2) meses siguientes se le facturará con base a: ⁴⁹ <ul style="list-style-type: none"> ➔ al promedio histórico de los consumos del mismo suscriptor de los últimos 6 meses ➔ al consumo promedio de suscriptores o usuarios que estén en circunstancias similares ➔ o con base de aforos individuales 	Tesorero
06	Se revisa el estado de cuenta del Usuario, a fin elaborar la factura correspondiente al período.	Tesorero

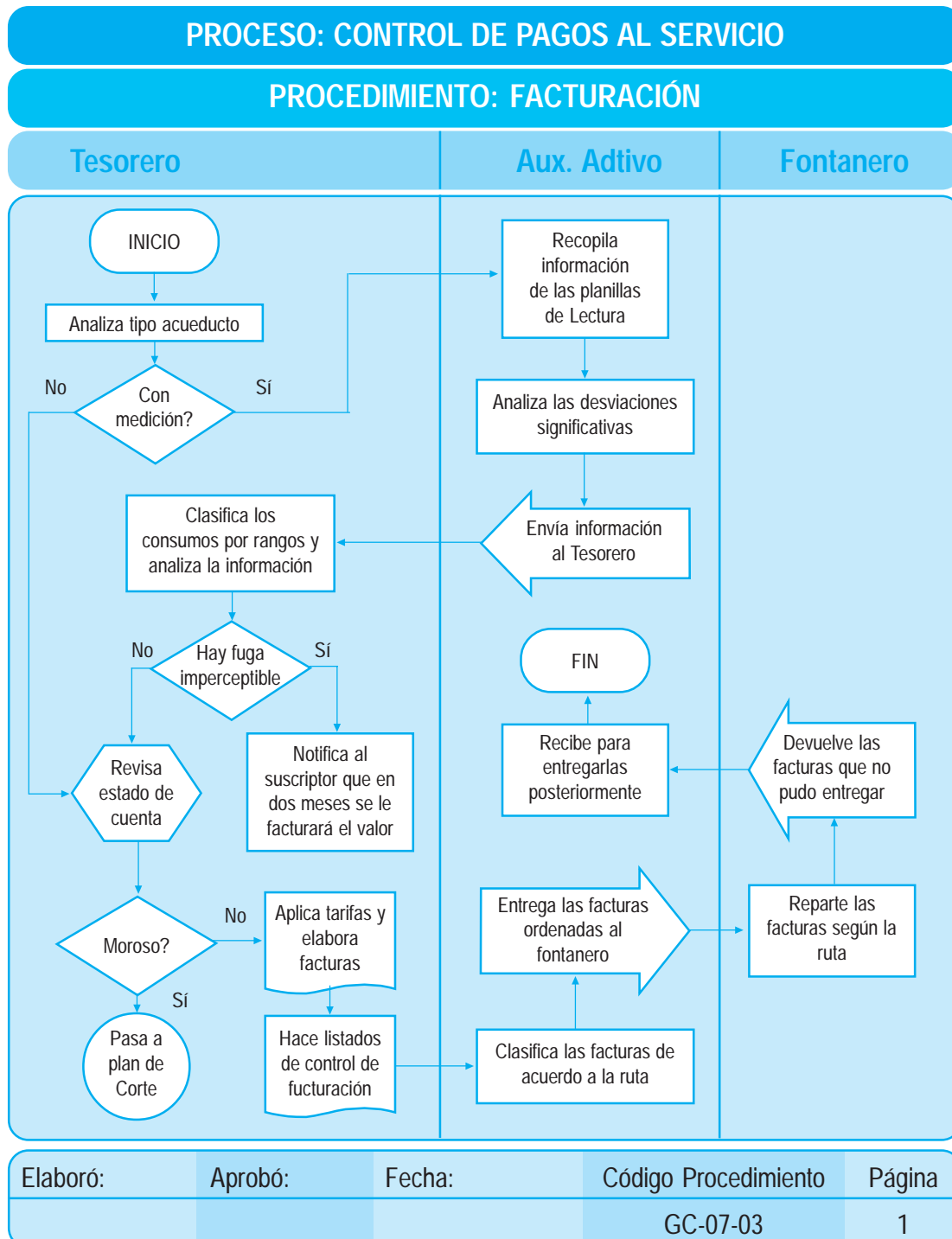
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-07-03	1

⁴⁹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 142 de 1994, artículo 146.

Activ.	Descripción	Responsable
07	Los Usuarios con más de dos períodos de facturación de morosidad, pasan al procedimiento de plan de corte.	Tesorero
08	Para la elaboración de la factura, se aplica la tarifa vigente de la entidad y se detalla la información de los ítems facturados.	Tesorero
09	Se emite el listado de control de facturación, el cual incluye el valor facturado por cada usuario y por todos los conceptos.	Tesorero
10	Se clasifican las facturas por ruta, a fin de ser distribuidas entre los usuarios o suscriptores.	Aux. Activo
11	Se le entregan las facturas ordenadas de acuerdo a la ruta al Fontanero, quien hace la repartición respectiva, corroborando la correspondencia de las direcciones.	Fontanero
12	Finalizada la entrega de las facturas, se pasa al procedimiento de recaudo. Las facturas no entregadas por cualquier circunstancia, quedarán a disposición de la persona encargada de atención a los usuarios o de la oficina de PQR para ser entregadas personalmente a los suscriptores que vayan a la empresa a reclamarlas.	Tesorero

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-07-03	2

f) Diagrama de Flujo



FACTURA No.													
MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE AGUAS DE CAMPOALEGRE E.S.P. FORMA GC-12 Factura de Acueducto, Alcantarillado y Aseo										Municipio de Campoalegre Aguas de Campoalegre E.S.P.			
Código	Nombres - Apellidos									Código			
Medidor	Dirección			Uso			Extracto						
Lectura Actual	Lectura Anterior	Consumo	Consumos últimos 6 meses				Consumo Promedio						
PERÍODO DE CONSUMO						DÍAS DE CONSUMO		FECHA DE PAGO					
DESDE			HASTA					SIN RECARGO		CON RECARGO			
DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO			D	M	A	D	M	A
ACUEDUCTO													
DESCRIPCIÓN		CONSUMO (M ³)		VALOR (M ³)		TOTAL ACUEDUCTO		TOTAL ACUEDUCTO					
CARGO FIJO													
CONSUMO BÁSICO													
CONSUMO COMPLEMENTARIO													
CONSUMO SUNTUARIO													
TOTAL CONSUMO													
MENOS SUBSIDIO													
MÁS SOBREPRECIO													
ALCANTARILLADO													
DESCRIPCIÓN		CONSUMO (M ³)		VALOR (M ³)		DESCRIPCIÓN		DESCRIPCIÓN					
CARGO FIJO													
CONSUMO BÁSICO													
CONSUMO COMPLEMENTARIO													
CONSUMO SUNTUARIO													
TOTAL CONSUMO													
MENOS SUBSIDIO													
MÁS APORTES SOLIDARIOS													
ASEO													
TARIFA		VOLUMEN			TOTAL ASEO			TOTAL ASEO					
OTROS VALORES													
CONCEPTO					VALOR					TOTAL OTROS VALORES			
VALOR FACTURAS VENCIDAS													
RECONEXIÓN													
MULTAS Y SANCIONES													
FINANCIACIONES													

3.3.2.4. Procedimiento: recaudo

a) Código: GC-07-04

b) Objetivo

Recibir el pago oportuno de los usuarios por concepto de la prestación del servicio.

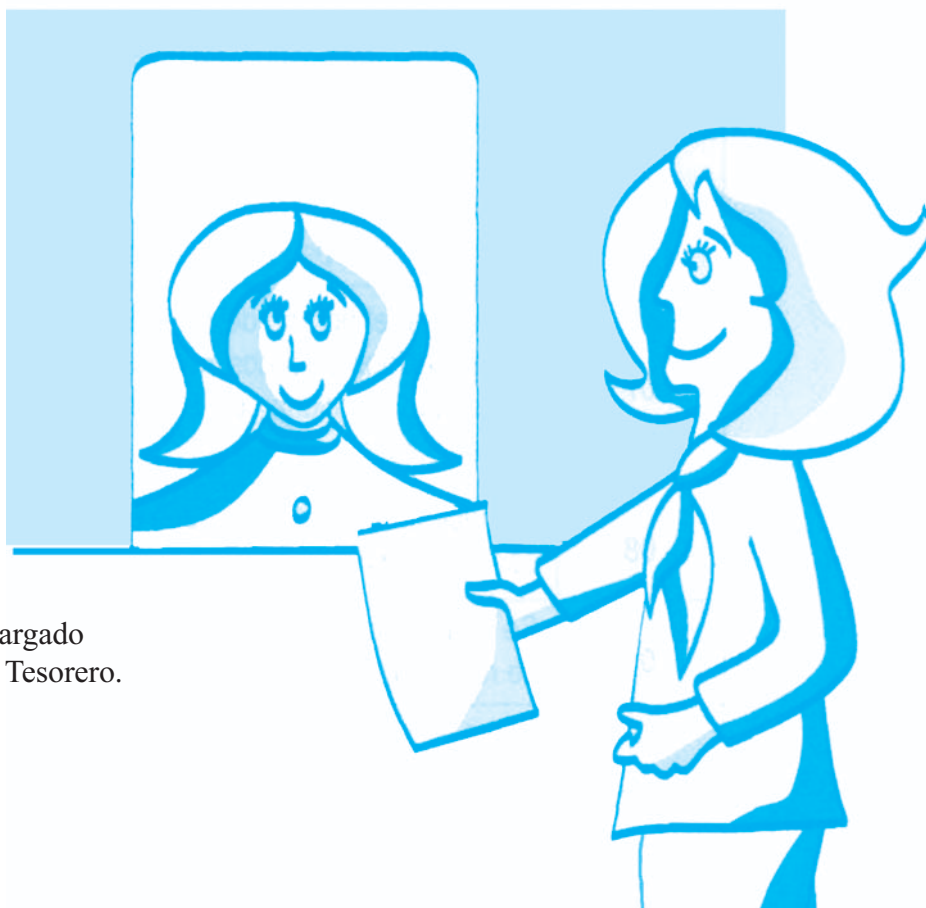
c) Alcance

Aplica a todos los pagos en efectivo de los suscriptores o usuarios de la comunidad de influencia para cancelar el servicio recibido. El pago en cheque sólo es realizado en la oficina y autorizado por el Administrador.

d) Definiciones

➔ **Cuadro de facturación y recaudo:** cuadro comparativo entre lo facturado y lo recaudo en cada uno de los conceptos de la factura.

➔ **Punto de pago:** punto o lugar externo a la oficina de la entidad, donde se ha autorizado recibir el pago de la factura por parte de los usuarios. En algunas entidades, el fontanero funciona como un punto de pago ambulante, entregando a cambio del pago un recibo temporal hasta que se pueda diligenciar el recaudo en la oficina, si el recaudo se lleva a cabo en la oficina el encargado de recibir el dinero es el Tesorero.

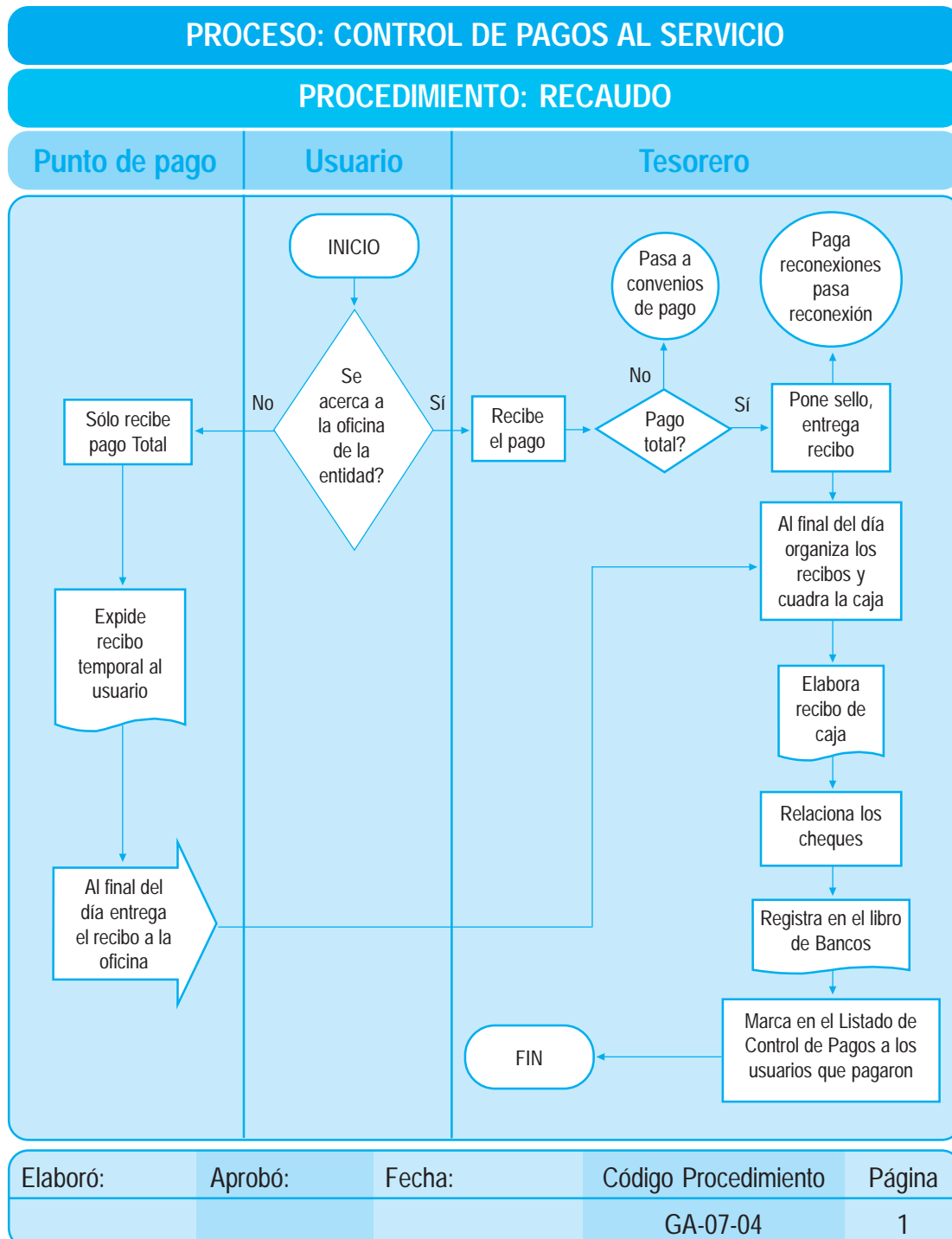


e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Usuario desea pagar su deuda con la entidad. El suscriptor o usuario se acerca a la oficina o a los puntos de pago de la entidad! Si se paga directamente se pasa a la actividad 4.	Usuario
02	Si el usuario desea pagar en un punto de pago, se recibe el dinero para la cancelación total de la factura del periodo.	Tesorero
03	Se expide un recibo temporal al usuario, la copia del recibo se debe entregar a la oficina al finalizar la jornada a fin de actualizar el estado de cuenta del usuario.	Tesorero
04	Se recibe el dinero en efectivo o cheque. Éste último debe ser autorizado por el Administrador.	Tesorero
05	Si no va a cancelar el total de lo adeudado, se pasa al procedimiento de convenio de pagos	Tesorero
06	Se coloca el sello de cancelado o abono, según el caso, y se entrega el recibo de pago al suscriptor. Generalmente, el formato de Factura incluye un desprendible que funciona como recibo de pago al suscriptor.	Tesorero
07	Al terminar el horario de recaudo, se ordenan los cupones de los recibos pagados por código, luego los suma y se revisa que coincidan con el dinero en efectivo y/o cheque que se recibió.	Tesorero
08	Se hace el recibo de caja, que es el comprobante de ingresos para el subsistema de contabilidad.	Tesorero
09	Se relacionan los cheques que se recibieron en la jornada de recaudo, y se registran en el libro auxiliar de bancos.	Tesorero
10	Sobre el listado de control de facturación, se marcan a los usuarios que cancelaron colocándoles la fecha del día de pago.	Tesorero

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GA-07-04	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Formato del cuadro de facturación y recaudo **GC-07-04-01**

Libros de caja y auxiliares

	AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE	
	FORMATO GC - 07 - 04 - 01	FACTURACIÓN Y RECAUDO

PERIODO DESDE _____ HASTA _____

Fecha:	Total Facturado	Total Recaudado	Saldo por cobrar
Acueducto			
Tarifa cargo fijo			
Tarifa de consumo			
Aporte de conexión			
Reconexiones y multas			
Subtotal Acueductos			
Otros ingresos			
Ventas de bienes			
Ventas de medidor y tapas			
Totales			

3.3.2.5. Procedimiento: plan de corte

a) **Código:** GC-07-05

b) **Objetivo**

Hacer efectivo el corte o suspensión del servicio debido a incumplimiento del contrato por parte del Suscriptor o Usuario.

c) **Alcance**

Aplica a los deudores morosos que excedan dos o más periodos de facturación sin pago alguno, y por fraude a las conexiones, acometidas y medidores. Es decir, que hayan incurrido en las causales de corte, contempladas en los artículos 28 y 29 del Capítulo VI del Decreto 302 de 2000.

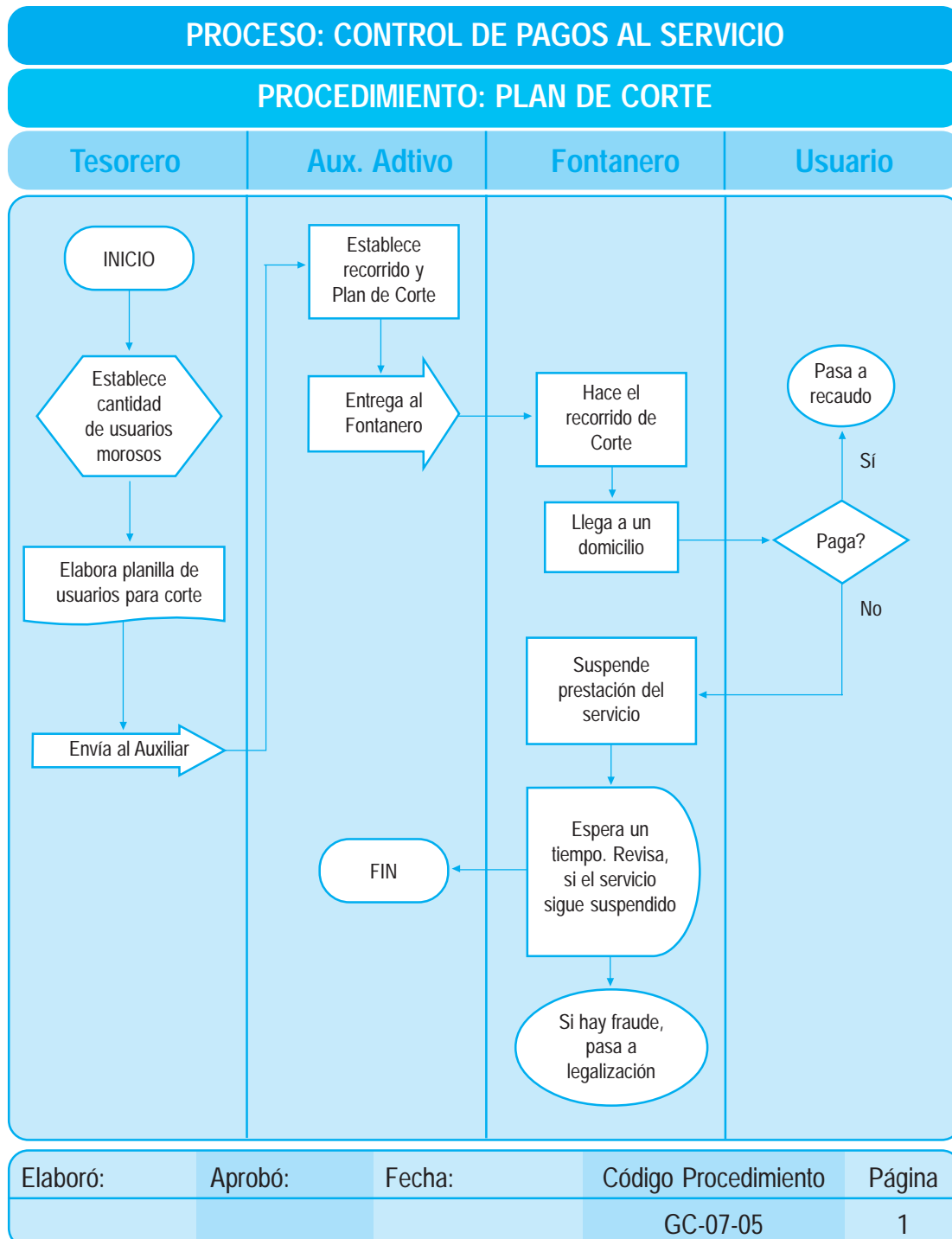
d) **Definiciones**

- ➔ **Plan de corte:** mecanismo por medio del cual la empresa obliga a los usuarios morosos o clandestinos a ponerse a paz y salvo económicamente con el servicio prestado.
- ➔ **Corte del servicio de acueducto:** pérdida del derecho al servicio que implica retiro de la acometida y del medidor de acueducto.
- ➔ **Suspensión del servicio de acueducto:** interrupción temporal del servicio por la falta de pago oportuno o por otra de las causales previstas en la normatividad vigente.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
01	Mediante un análisis de las facturaciones de meses anteriores, se registra la cantidad de Usuarios morosos de más de dos meses durante el periodo corriente.	Tesorero		
02	Se elabora un listado o Planilla de Usuarios para corte del servicio.	Tesorero		
03	Se establece el recorrido y ruta del plan de corte y se entrega al Fontanero.	Aux. Activo		
04	Se hace el recorrido de corte.	Fontanero		
05	Cuando el fontanero llega al domicilio del Usuario moroso, se le da la oportunidad de que pague su deuda en ese instante. Si está dispuesto a cancelar pasa a 6, de lo contrario pasa a 7.	Fontanero		
06	Si el Usuario está dispuesto a cancelar o hacer un convenio formal de pago con la entidad, se pasa al procedimiento de recaudo.	Usuario		
07	Si el Usuario moroso se abstiene de pagar su deuda, se inicia la suspensión del servicio. Se abre una zanja alrededor del tubo de la acometida, a fin de cortarlo y aislar con tapones la corriente del agua. Esto evita que el servicio sea suministrado y la contaminación del agua en la red.	Fontanero		
08	Ejecutada la suspensión del servicio, después de un tiempo prudencial, se inspecciona que el Usuario siga sin recibir el servicio. Esto es para verificar que no se cometa un fraude a la conexión por parte del Usuario.	Fontanero		
09	Si se descubre un fraude aparente, se pasa al procedimiento de Legalización de Conexiones Fraudulentas.	Administrador y Aux. Activo		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-07-05	1

f) Diagrama de Flujo



3.3.2.6. Procedimiento: convenio de pago

a) **Código:** GC-07-06

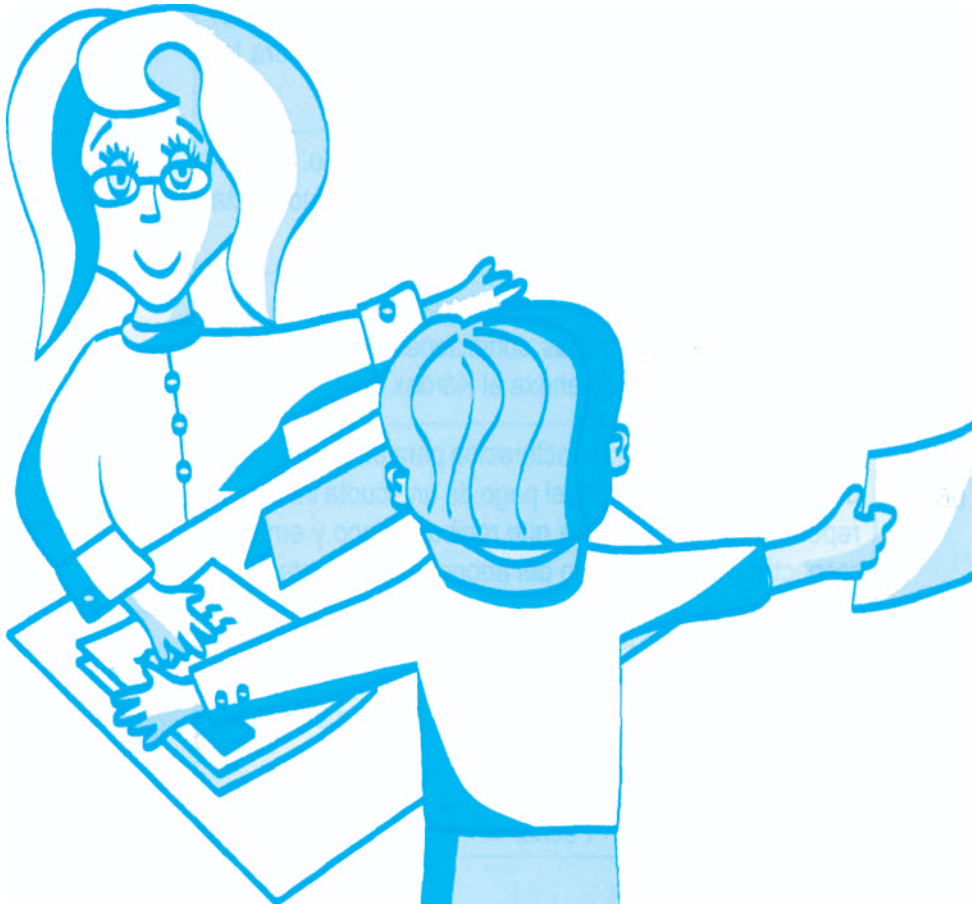
b) **Objetivo**

Garantizar la recuperación de la cartera morosa, facilitando el pago a aquellos suscriptores que necesitan el servicio pero que no están en capacidad de pagar de contado dicha deuda.

c) **Alcance**

Aplica a los suscriptores morosos que demuestren insolvencia para efectuar el pago de contado, siempre y cuando expresen su voluntad de pagar otorgando las respectivas garantías exigidas por la empresa.

d) **Definiciones (no son necesarias)**

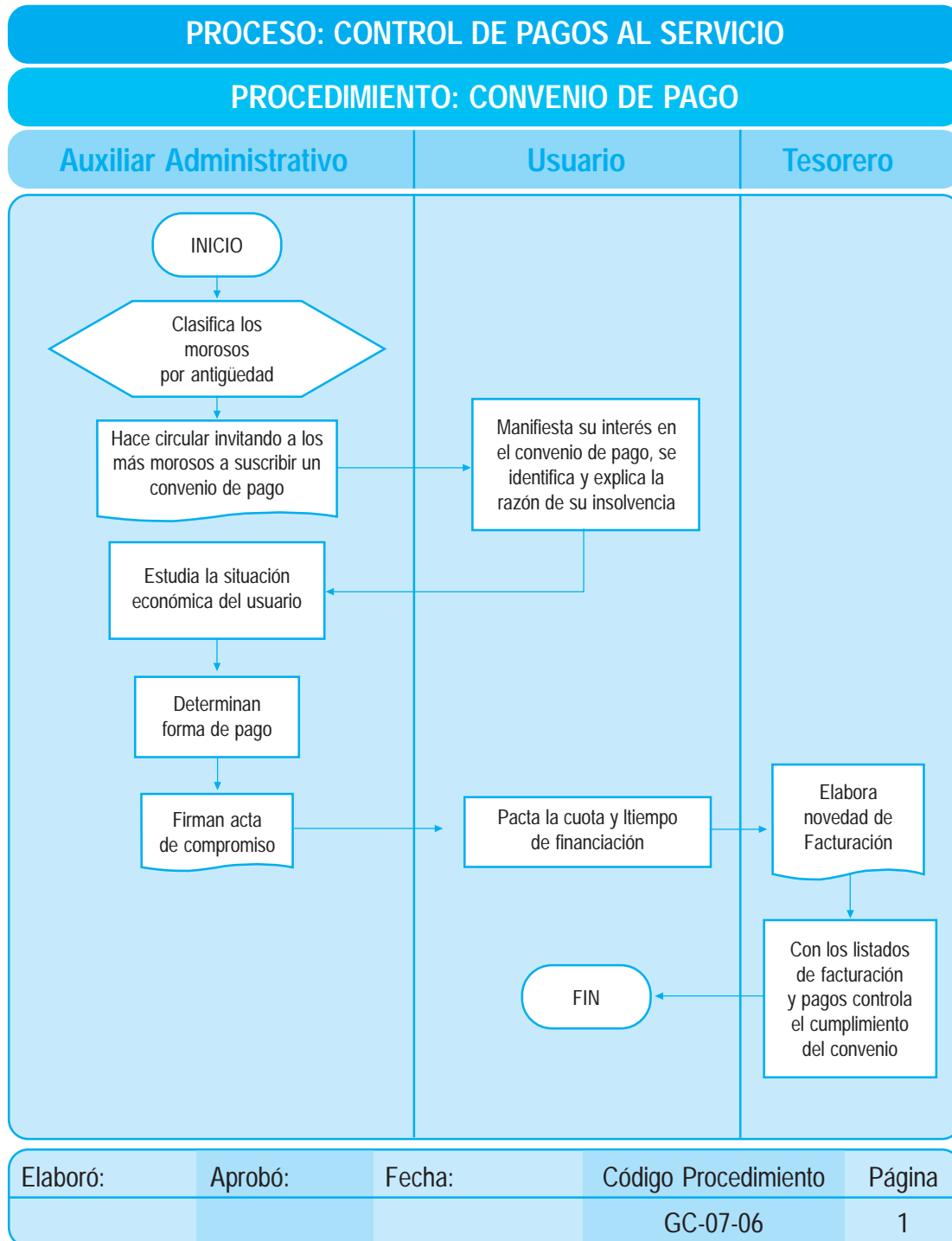


e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Se clasifican a los Usuarios por tiempo de mora, a fin de invitar mediante una circular, carta u oficio a los Usuarios de mayor antigüedad, a establecer un convenio de pago con la entidad.	Auxiliar Administrativo
02	El Usuario desea hacer un convenio de pago y lo comunica por escrito o verbal en las oficinas de la persona prestadora, bien de modo personal, por correo o por otros medios que permitan conocer la voluntad inequívoca del usuario o suscriptor, identificándose e identificando la razón de su insolvencia.	Usuario
03	Si se logra el contacto y el interés del suscriptor moroso, se estudian sus condiciones socioeconómicas para lograr beneficios para ambas partes.	Aux. Activo
04	Se establece la forma de pago de lo adeudado. El convenio se establecerá por escrito en un documento o acta de compromiso firmado por las partes.	Usuario y Aux. Activo
05	Se pacta con el Usuario la cuota y la duración de la financiación. Se registra las condiciones de pago en el respectivo formato y se anexa el Kárdex del Usuario.	Tesorero y Aux. Activo
06	Se elabora la novedad a facturación para efecto del pago de las cuotas; si se pactó el pago de una cuota inicial, se reporta a facturación para que reciba el pago y emita el respectivo recibo de pago del abono o de la cuota.	Tesorero
07	Con los listados de facturación y de pagos, se controlará que se apliquen a la facturación los pagos aprobados en el convenio y que el suscriptor esté efectivamente cumpliendo su plan de pagos.	Tesorero y Aux. Activo

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-07-06	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Formato de convenio de pagos **GC-07-06-01**

ACA		AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE		
FORMATO GC - 07 - 06 - 01		CONTRO DE CONVENIO DE PAGOS		
Convenio de Pago No:		Fecha: Día	Mes	Año
DATOS DEL SUSCRIPTOR				
Nombre del Solicitante:		C.C.No.		
Nombre del Propietario:		C.C.No.		
Dirección completa:				
Barrio		Teléfono		
Valor:		Valor en letras:		
Tiempo:		% interés:		
Valor cuota fija:				
Valor pago a capital fijo:				
Periodo	Saldo	Intereses	Amortización	Cuota
1				
2				
3				
4				
5				
6				
Aceptado por		Autorizado por		Vo. Bo.

3.3.3. Proceso: control de usuarios

Las entidades o empresas que presten servicios públicos deben proporcionar el servicio a través de estrategias de mercadeo, buscando cada día nuevos usuarios, atendiendo adecuadamente a los que ya tiene para conservarlos y legalizando a los usuarios clandestinos.

3.3.3.1. Procedimiento: registro de usuarios

a) Código: GC-08-01

b) Objetivo

Establecer una relación organizada en la que se identifican cada uno de los usuarios del servicio desde su ingreso al sistema, con información sobre identificación, localización, modalidad del servicio (uso), estrato, diámetro de la acometida, medidor, promedio de consumos y servicios prestados, entre otros.

c) Alcance

Aplica indiscriminadamente a todos los suscriptores o usuarios de la entidad.

d) Definiciones

- ➔ **Contrato de servicios públicos:** contrato uniforme, consensual, en virtud del cual una empresa presta servicios públicos domiciliarios, a cambio de un precio en dinero, de acuerdo con estipulaciones que han sido definidas por ella para ofrecerlas a usuarios no determinados. Este tipo de contrato se registrará por lo dispuesto en la ley 142 de 1994, por las condiciones que pacten los usuarios a través de la Asamblea General, y por las normas del Código de Comercio y del Código Civil.⁵⁰
- ➔ **Abuso de la posición dominante:** se presume que existe, cuando se cumple una o más cláusulas inscritas en el artículo 133 de la Ley 142 de 1994.
- ➔ **Codificación:** número que identifica a cada suscriptor y que debe establecer con base en las rutas y recorridos. La complejidad del código depende de la complejidad de la empresa y de las necesidades de información. Como mínimo, el código deberá contener el número de la ruta, el número de orden secuencial del predio, la localización y la posición horizontal y vertical del usuario. Por ejemplo: 10-0025-00-00.

⁵⁰ Ley 142 de 1994, artículo 128 al 132.

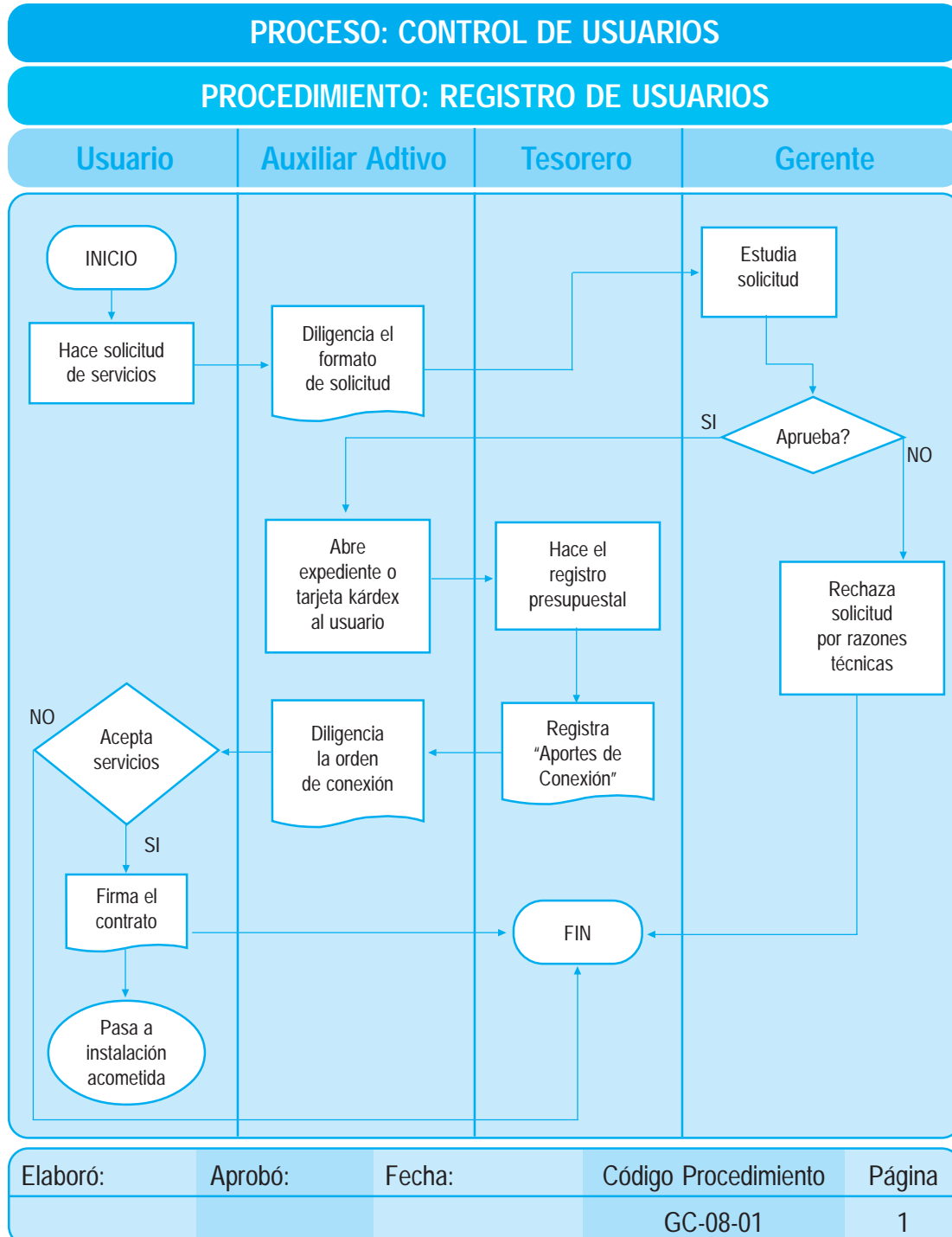
- ➔ **Kárdex de usuarios:** expediente de registro independiente que contiene los datos de cada uno de los suscriptores de la entidad.
- ➔ **Costos directos de conexión:** son los costos en que incurre la entidad para conectar un inmueble al sistema o red existente, por concepto de medidor, materiales, accesorios, mano de obra y demás gastos necesarios.
- ➔ **Usuario:** persona natural o jurídica que se beneficia con la prestación de un servicio público, bien como propietario del inmueble en donde este se presta, o como receptor directo del servicio. A este último usuario se denomina también consumidor.
- ➔ **Usuario Potencial:** persona natural o jurídica que ha iniciado consultas para convertirse en usuario de los servicios públicos
- ➔ **Suscriptor:** persona natural o jurídica con la cual se ha celebrado un contrato de condiciones uniformes de servicios públicos.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
01	El usuario potencial presenta solicitud verbal o escrita en las oficinas de la entidad prestadora, bien de modo personal, por correo o por otros medios que permitan conocer la voluntad inequívoca del suscriptor potencial de vincularse como usuario de los servicios, identificándose e identificando la naturaleza de sus actividades.	Usuario		
02	Se deja constancia escrita de ello y de los datos pertinentes en un formulario preparado para ese efecto. Los formularios se ofrecerán a los suscriptores que deseen completarlos directamente. Los formularios son gratuitos, pero si una solicitud de conexión implicara estudios particularmente complejos, su costo, justificado en detalle, podrá cobrarse al interesado, salvo que se trate de un usuario residencial perteneciente a los estratos 1,2 y 3.	Auxiliar Administrativo		
03	Se decide dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud, para lo cual se podrá: a) Aprobar la solicitud, si ésta se ajusta a las condiciones exigidas por la persona prestadora e indica la fecha en que comenzará la ejecución del contrato. b) Solicitar alguna prueba, informe o documento adicional que le permita tomar esa decisión, para lo cual deberá informar al interesado, expresando los motivos y la fecha en que se resolverá o dará respuesta. c) Negar la solicitud por razones técnicas.	Gerente		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-08-01	1

Activ.	Descripción	Responsable		
	En ningún caso, se tomará más de cuarenta (40) días para dar respuesta, y ésta siempre será motivada. Con todo, la iniciación en la prestación del servicio solicitado no podrá superar de 40 días hábiles contados desde el momento en el que la persona prestadora indique que está en posibilidad de prestar el servicio y el suscriptor o usuario ha atendido las condiciones uniformes.			
04	Se abre el expediente o tarjeta Kárdex de Usuario, donde se registraran inicialmente la identificación y localización del suscriptor.	Aux. Activo.		
05	Se elabora el presupuesto para conectar un inmueble por primera vez (costos directos de conexión y cargos por expansión del sistema). Este presupuesto se registra como Aportes de Conexión.	Tesorero		
06	Si el Usuario acepta la prestación del servicio, éste firma el contrato de servicios públicos, y se le entrega una copia.	Usuario		
07	Se expide la respectiva orden para efectuar la acometida o conexión domiciliar. Se pasa al procedimiento de Instalación de Acometida.	Gerente		
08	En el transcurso de la prestación del servicio, se procede a facturarse éste.	Tesorero		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-08-01	2

f) Diagrama de Flujo




g) Documentación relacionada

Formato de solicitud de servicios (Matrícula) **GC-08-01-01**

Formato aportes de conexión **GC-08-01-02**

Formato orden de instalación de acometida

	AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE	
	FORMATO GC - 08 - 01 - 01	SOLICITUD DE SERVICIOS (MATRÍCULA)

Fecha: _____ Solicitud de Servicios No: _____

1. Datos del solicitante

Nombre del solicitante _____ C.C. No. _____

Nombre del propietario del predio: _____ C.C. No. _____

Dirección completa del predio: _____

Barrio: _____ Teléfono: _____

2. Datos del servicio

Servicio solicitado: Acueducto Alcantarillado Aseo

Uso al que se destina el servicio: Residencial Industrial Comercial

Oficial Provisional Áreas comunes Pilas públicas

Agua en bloque

Licencia de construcción No.: _____ Fecha de expedición: _____

Firma del solicitante:	Espacio reservado para la empresa		Si	No
_____	Predio dentro del perímetro de servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. C. No.: _____	Predio dentro de la cota del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	Se otorga viabilidad del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Fecha de inspección del predio _____	Inspector _____		



AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE

FORMATO GC - 08 - 01 - 02

APORTES DE CONEXIÓN

Suscriptor:				
Uso:	Estrato:		Ruta o código:	
CONCEPTO	ACUEDUCTO		ALCANTARILLADO	
Medidor				
Tapa				
Mano de Obra				
Tubería				
Accesorios				
Otros conceptos				
TOTAL A PAGAR				
FORMA DE PAGO				
Contado	Fecha	Día	Mes	Año
Cheque No	Fecha	Día	Mes	Año
Convenio de pago No.	Fecha	Día	Mes	Año
Liquidado por:	Aceptado por:			
	C.C.No.			

3.3.3.2. Procedimiento: reporte de novedades

a) **Código:** GC-08-02

b) **Objetivo**

Registrar aquellas novedades con respecto al control de información o datos de los Usuarios que hace la entidad.

c) **Alcance**

Aplica a aquellas novedades concernientes a la prestación del servicio a los suscriptores o usuarios de la comunidad de influencia.

d) **Definiciones**

- ➔ **Novedades:** Para el caso de éstas entidades, las novedades corresponden a aquellos eventos que alteran el proceso de facturación e inducen cambios en la misma. Las novedades que se pueden presentar son: el ingreso de nuevos usuarios, cambio o actualización de datos, corrección de lecturas, suspensión temporal del servicio, registro de deudas, cuotas, intereses y multas.
- ➔ **Corrección de lecturas:** corrección de una lectura incorrecta detectada por una desviación significativa o un reclamo del usuario. La corrección se puede hacer directamente o posterior a la revisión previa que se realice al predio.
- ➔ **Suspensión del servicio:** suspensión temporal del servicio debido a solicitud del mismo suscriptor (temporal o definitiva), por daños, mantenimientos, racionamientos o reparaciones técnicas en las redes, o por incumplimiento del contrato por parte del suscriptor.⁵¹

Las novedades son aquellos eventos que alteran el proceso de facturación e inducen cambios en la misma.

⁵¹ Ley 142 de 1994, artículos 138 al 141

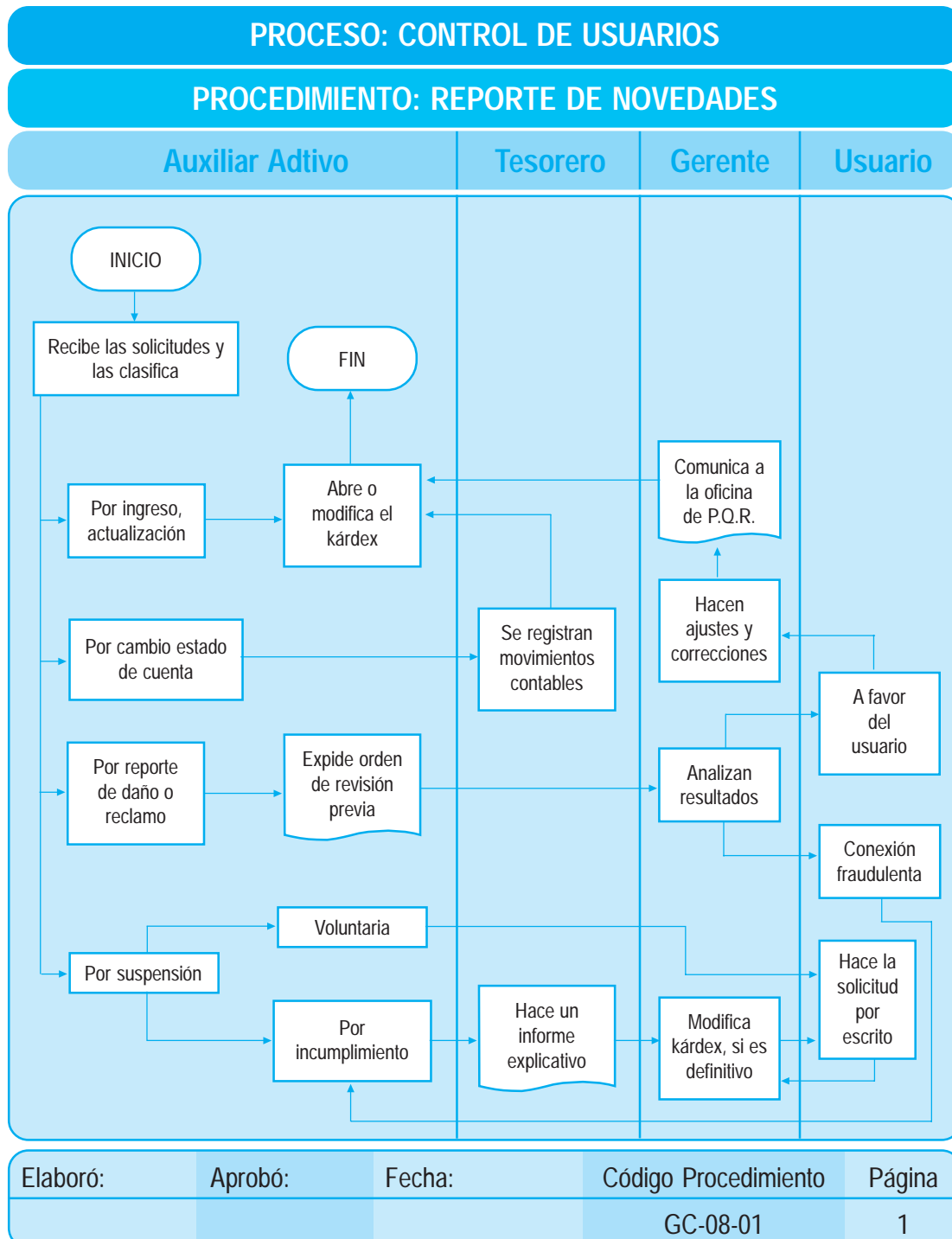
e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Al recibirse la novedad, se define y se clasifica. Si es por ingreso o actualización de datos se pasa a la actividad 2, si es por cambios en el estado de cuenta del usuario se pasa a 3, si es un reporte de daño o un reclamo del usuario por la prestación del servicio se pasa a 4, si es por suspensión por incumplimiento se pasa a 8, si la suspensión es voluntaria se pasa a la actividad 9.	Auxiliar Administrativo
02	Se abre o se corrigen los datos inscritos en el Kárdex de Usuario.	Aux. Activo
03	Se registra el tiempo en mora, deudas, intereses, multas, sanciones, cuotas recibidas por convenio de pagos con la entidad; y se pasa a 10.	Tesorero
04	Si mediante la novedad, el Usuario reporta como reclamo un daño en su acometida o pide una corrección de lectura mediante un oficio, carta o en forma verbal, se expide una orden para revisión previa a fin de determinar las causales del mismo.	Fontanero
05	Se analizan los resultados de la revisión previa. Si se encontró un Fraude, se corta el servicio. Si los resultados son favorables al Usuario, se efectúan los ajustes y correcciones necesarias tanto a nivel operativo como financiero si el caso aplica, de lo contrario sigue al 6.	Gerente y Aux. Activo
06	Se comunica a la oficina de QPR para que ésta emita la correspondiente respuesta al usuario. Entonces se pasa a 9.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-08-02	1

Activ.	Descripción	Responsable		
07	Si es por suspensión definitiva del Usuario en la prestación del servicio, se registra en el Kárdex respectivo y se hace un informe que describa las causales o razones de esta decisión. Se registran los cambios del estado de cuenta del usuario moroso, pasando a la actividad 4.	Auxiliar Administrativo		
08	Si es por suspensión voluntaria en que el Usuario exprese su deseo de una suspensión temporal o definitiva. Esto debe ser por escrito detallando las razones de su decisión y el tiempo del periodo temporal si es el caso. Y finalizada la actividad pasa a 09.	Usuario		
09	Se registra la novedad en el Kárdex del usuario. Mensualmente, se hace un informe de registro de todas las novedades reportadas dentro del período, a fin de soportar los cambios y ajustes realizados.	Auxiliar Administrativo		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-08-02	2

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Formato de registro de novedades **GC-08-02-01**

Formato orden de revisión previa **GC-07-02-01**

ACA					AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE				
FORMATO GC - 08 - 02 - 01					REGISTRO DE NOVEDADES				
Registro de Novedades No:			Elaborado por:		Fecha:				
					Día		Mes		Año
TIPO DE NOVEDAD									
01 Ingreso nuevo suscriptor			02 Actualización de datos			03 Suspensión por incumplimiento			
04 Cambios en el estado de cuenta			05 Reclamos, daños y fugas			06 Suspensión voluntaria			
DATOS DEL SUSCRIPTOR									
Nombre del Solicitante:							C.C.No.		
Nombre del Propietario:							C.C.No.		
Dirección completa:									
Barrio						Teléfono			
DESCRIPCIÓN DE LA NOVEDAD									
Tipo de Novedad							Código Novedad		
Comentario									

3.3.3.3. Procedimiento: censo de usuarios⁵²

a) Código: GC-08-03

b) Objetivo

Verificar y actualizar el kárdex o registro de usuarios, mediante un censo puerta a puerta de cada una de las acometidas registradas. Indirectamente, ayuda a detectar conexiones fraudulentas y anomalías en las acometidas domiciliarias.

⁵² MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO, Programa "Cultura Empresarial" manual N° 5 Catastro de de Usuarios Municipios Menores y Zonas Rurales. Bogotá 2001.

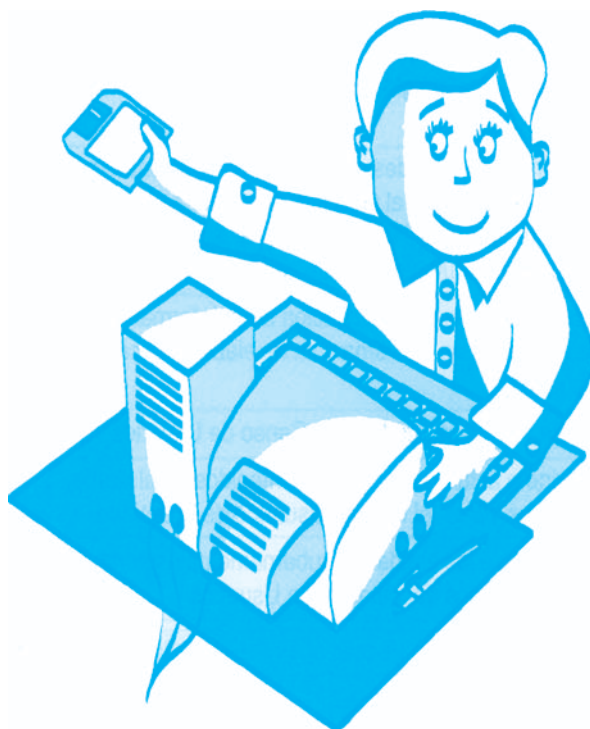
c) Alcance

Aplica a todos los suscriptores o usuarios de la comunidad de influencia.

d) Definiciones

- ➔ **Catastro de suscriptores:** conjunto de registros y procedimientos que permiten identificar, caracterizar y localizar a los usuarios de los servicios y a sus acometidas.
- ➔ **Censo de usuarios:** conjunto de actividades que permiten a la entidad prestadora de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, identificar y actualizar la información de los usuarios actuales, potenciales, clandestinos y fraudulentos y las características de sus conexiones y acometidas.

NOTA: Tanto la metodología, como los formatos para la realización del censo de usuarios y la actualización del catastro de suscriptores, puede ser consultada en la cartilla No. 5 "Catastro de Usuarios" de la serie Cultura Empresarial, del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

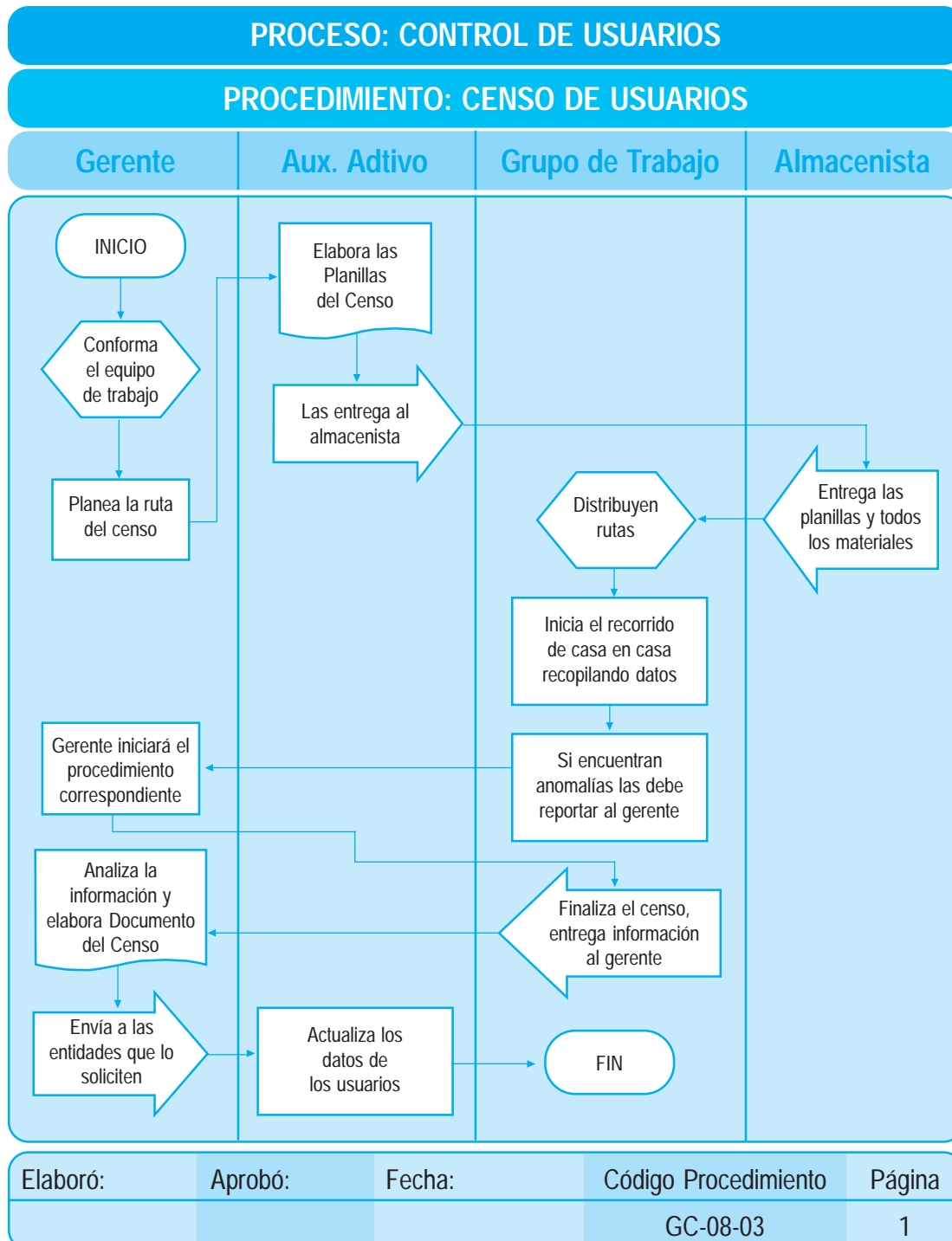


e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Se conforma el equipo de trabajo requerido para la ejecución del Censo.	Gerente
02	Se hace la planificación del recorrido y rutas del catastro.	Gerente
03	Se elaboran las planillas de censo, y se emiten las copias necesarias para el equipo de trabajo.	Aux. Activo
04	Se entrega al equipo los materiales necesarios para realizar el censo, tales como planillas, lápices, fotocopias, entre otros.	Almacenista
05	El equipo de trabajo se distribuye las rutas. Se inicia el recorrido desde un punto central de la localidad, el cual también servirá de meta final.	Equipo de trabajo
06	Ejecuta el censo de casa en casa. Se recopilan datos de identificación, localización, número de usuarios, número de apartamentos desglosados, número de habitaciones del domicilio, etc.	Equipo de trabajo
07	Si existen irregularidades, anomalías o conexiones fraudulentas, se reportan al Gerente, quien pasa al procedimiento Registro de Novedades o al legalización de conexiones fraudulentas, según sea el caso.	Gerente
08	Finalizado el censo o recopilación de la información, se inicia el análisis de la misma a fin de elaborar el catastro de usuarios.	Gerente
09	Se emite el documento final de Censo de Usuarios.	Gerente y Aux. Activo
10	Se corrige o actualiza los datos contenidos en el Kárdex de Usuarios y/o en el libro de Usuarios de la entidad.	Aux. Activo
11	Se comunica a las entidades gubernamentales pertinentes, los resultados del catastro de Usuarios.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-08-03	1

f) Diagrama de Flujo



3.3.4. Proceso: oficina de Peticiones, Quejas y Recursos (P.Q.R.)

Todas las personas prestadoras de servicios públicos domiciliarios están obligadas a constituir una "Oficina de Peticiones, Quejas y Recursos", la cual tiene el deber de recibir, atender, tramitar y responder las garantías a las que los Usuarios tienen derecho. Estas Oficinas deben llevar una detallada relación de las peticiones y recursos presentados, y del trámite y las respuestas que dio la administración. Las peticiones y recursos deben ser tramitados de conformidad con las normas vigentes sobre el derecho de petición.⁵³

Para las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios en municipios menores y zonas rurales, la "oficina" de P.Q.R. puede conformarse por un funcionario que lleve a cabo las actividades previstas en este procedimiento de manera conjunta con otras actividades administrativas, comerciales y financieras.

3.3.4.1. Procedimiento: atención de Peticiones, Quejas y Recursos

a) **Código: GC-09-01**

b) **Objetivo**

Recibir, atender, tramitar y responder las peticiones, o reclamos y recursos verbales o escritos que presenten los usuarios, los suscriptores, o los suscriptores potenciales en relación con el servicio que presta la entidad.

c) **Alcance**

Aplica a todas las quejas, peticiones y reclamos de los usuarios, que por términos de ley, la entidad prestadora de servicios debe dar respuesta y solución.

d) **Definiciones**

- ➔ **Petición:** cualquier solicitud que se le haga al prestador, y debe estar relacionada con el servicio mismo que se presta. Por ejemplo, de conexión, de cambio de diámetro de acometida, de cambio de uso, de información y explicación sobre tarifas o condiciones del servicio.
- ➔ **Queja:** medio por el cual el usuario coloca en manifiesto su inconformidad con la actuación de un determinado o determinados funcionarios del prestador, o su

53 CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 142 de 1994, artículo 153

inconformidad con la forma y condiciones en que se presta el servicio, pudiéndose acompañar con una petición para que el prestador realice los actos necesarios y evitar que persistan los actos que ocasionan la inconformidad.

- ➔ **Reclamo:** busca que el prestador revise la facturación del servicio. Este no puede exigir la cancelación de la factura para atender la solicitud.
- ➔ **Derecho de Petición:** en términos de ley, estas garantías se fusionan en la figura del Derecho de Petición (regulado en el Código Contencioso Administrativo, artículos del 5 al 48), que comprende las peticiones en interés particular, así como las quejas y los recursos que presente un suscriptor o usuario.
- ➔ **Oficina de P.Q.R.:** como defensa de los usuarios, toda empresa de servicios públicos domiciliarios esta obligada a constituir una "Oficina de Peticiones, Quejas y Recursos" (Art.153 Ley 142 de 1994), la cual tiene la obligación de recibir, atender, tramitar y responder las peticiones, quejas, reclamos y recursos verbales o escritos que presentan los usuarios. Estas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 158 de la Ley 142, artículo 123 del Decreto 2150 de 1995, artículo 9 del Decreto 2223 de 1996 y sentencia 5156 de 1999 deben ser resueltas de fondo en **primera instancia** por la las entidades prestadoras.

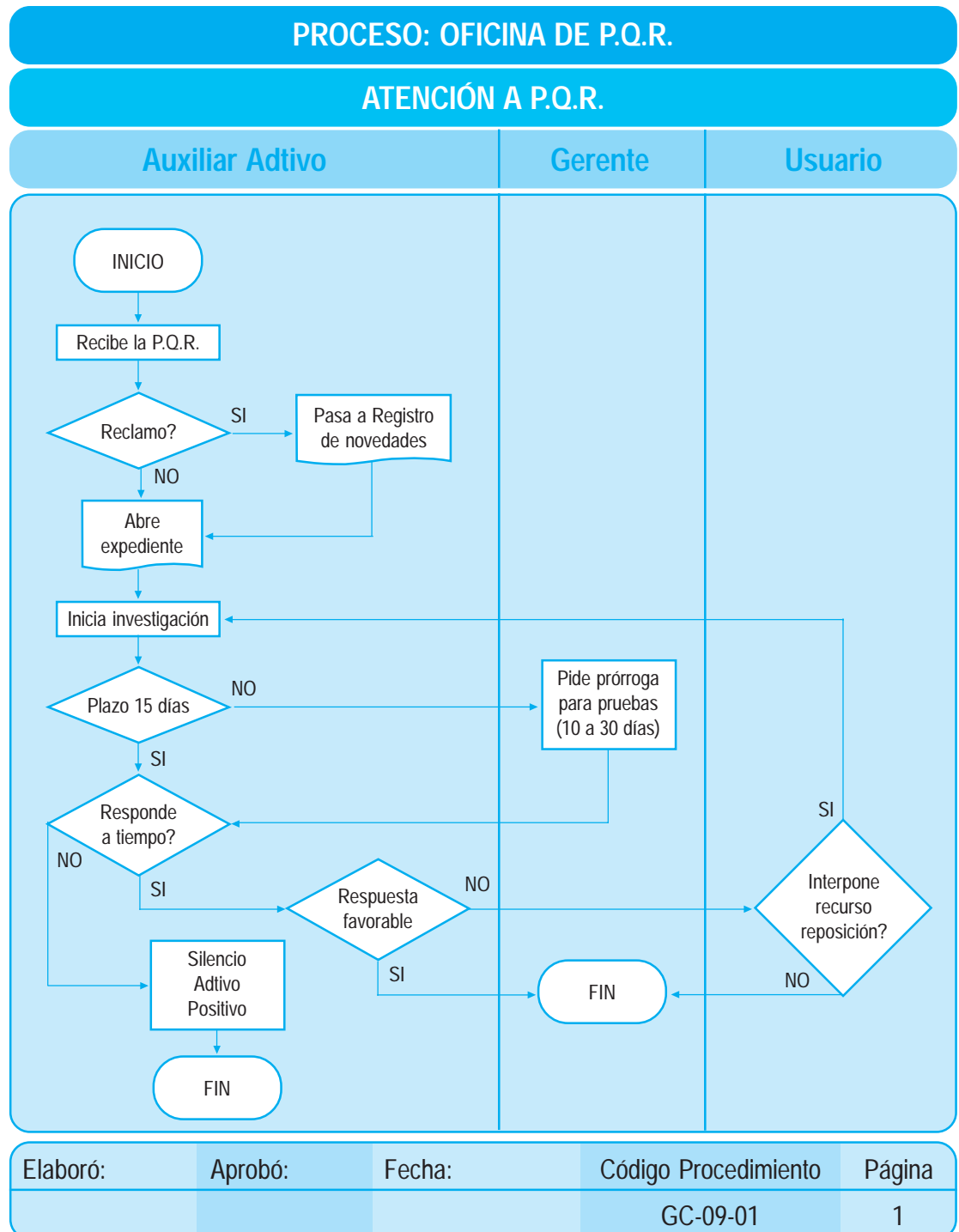
e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
01	Se recibe la queja, la petición o el reclamo por parte del usuario, y se registra en el formato correspondiente.	Aux. Activo		
02	Se adelanta la investigación necesaria para darle respuesta y se abre el correspondiente expediente. Si se trata de un reclamo pasa a Registro de Novedades.	Aux. Activo		
03	La entidad cuenta con 15 días para proporcionarle una respuesta a su queja, petición o reclamo al usuario.			
04	Vencido el término de los 15 días la empresa cuenta con 72 horas para reconocerle al usuario los efectos favorables del silencio positivo o empresarial, salvo en le caso que se demuestre que el usuario ocasiona la demora o requirió la práctica de pruebas.	Gerente		
05	La prórroga o la ampliación por práctica de pruebas tendrá un termino entre 10 y 30 días y solo se podrá dar por una sola vez.	Gerente		
06	Si la empresa no reconoció los efectos favorables del silencio positivo, el usuario podrá informar a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).	Usuario		
07	Si la repuesta dentro de los 15 días fue desfavorable, el usuario cuenta con 15 días hábiles para interponer los recursos de Ley (recursos de reposición y subsidio de apelación)	Usuario		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-09-01	1

Activ.	Descripción	Responsable
08	Si el usuario interpone los recursos de ley, se reconsidera la respuesta o se investiga nuevamente, a fin de enviarle al usuario la respuesta a sus recursos interpuestos.	Gerente y Fiscal
09	Si pasado los 15 días la respuesta continua siendo negativa para el usuario se envía el expediente a la SSPD para que ésta surta el recurso de apelación. El usuario deberá esperar la resolución o respuesta de la SSPD (modificando, confirmando o revocando la respuesta de la empresa).	Fiscal
10	Si el usuario no interpone los recursos de ley, se da por entendido que este quedo satisfecho con la respuesta de la empresa, y vencido los 5 días se agota la vía gubernativa.	Auxiliar Administrativo

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-09-01	2

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Formato Registro Peticiones, Quejas y Recursos (P.Q.R.) GC-09-01-01

ACA					AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE					
FORMATO GC - 09 - 01 - 01					REGISTRO DE P.Q.R.					
P.Q.R. No.		Fecha de recepción:		Día	Mes	Año				
DATOS DEL SUScriptor										
Nombre del Solicitante:						C.C.No.				
Nombre del Propietario:						C.C.No.				
Dirección completa:										
Barrio						Teléfono				
DESCRIPCIÓN DE LA P.Q.R.										
Respuesta No.						Fecha de respuesta:				
COMENTARIOS										
Se envió a SSPD SI [] NO []						Fecha de envío				

3.3.5. Proceso: Jornadas Educativas

Las jornadas educativas comprenden aquellas campañas que adelanta o apoya la empresa, con el propósito de despertar en los integrantes de las comunidades actitudes que propicien el mejoramiento de sus condiciones de vida mediante el aprendizaje de la conservación del medio ambiente, la toma de conciencia sobre los múltiples problemas que genera el descuido de los recursos naturales y la participación activa de las comunidades en la gestión de los servicios públicos.

3.3.5.1. Procedimiento: organización de Jornadas Educativas con la Comunidad⁵⁴

a) **Código: GC-10-01**

b) **Objetivo**

Planear la organización del programa de jornadas educativas que se llevará a cabo en la comunidad de influencia.

c) **Alcance**

Aplica a la organización de las campañas de concientización a la comunidad que apoye o adelante directamente la entidad prestadora.

d) **Definiciones**

- ➔ **Comité de apoyo:** Equipo de Trabajo encargado de la planeación, organización, ejecución y evaluación de la Jornada. Los miembros del comité se distribuyen entre sí las funciones de coordinación administrativa, logística, de contenido temático, de difusión y de operación.
- ➔ **Material de apoyo:** cartillas: a) Agua, salud y vida; b) Agua potable para todos; c) Saneamiento básico e higiene; d) Nuestra empresa al servicio de la comunidad; y e) Uso eficiente y ahorro del agua.
- ➔ **Listas de verificación:** también denominadas listas de chequeo o de seguimiento. En ellas, se enumera en orden ascendente todos los pormenores a supervisar,

⁵⁴ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO, Cartilla "Guía del Facilitador" para Jornadas Educativas. Bogotá, 2001. para ver el desarrollo de manera más detallada.

con respecto a las funciones, las actividades y acciones que asumen cada uno de los miembros del equipo de trabajo, en el marco del Plan de la Jornada Educativa. Tiene como propósito que no se olvide ningún detalle en la planeación, organización y ejecución de la Jornada.

- ➔ **Acta de evaluación de la jornada:** documento u oficio donde se registra los resultados y logros de la Jornada realizada. En ella se registra si se alcanzaron los objetivos trazados, si las estrategias planificadas y diseñadas funcionaron, y si los resultados obtenidos eran los esperados. Una forma sencilla de evaluar, es por ejemplo la cantidad de participantes inscritos, pero también es importante evaluar si los éstos estuvieron satisfechos con lo que recibieron durante la Jornada. Es conveniente, aplicar cuestionarios a fin de conocer su sentir sobre la realización de las jornadas educativas en general.

NOTA: Para la realización de las jornadas educativas, la empresa puede remitirse para consultar, la cartilla "Guía del Facilitador" publicada por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, en donde encontrará la metodología y la documentación de apoyo para tal fin.

e) Desarrollo

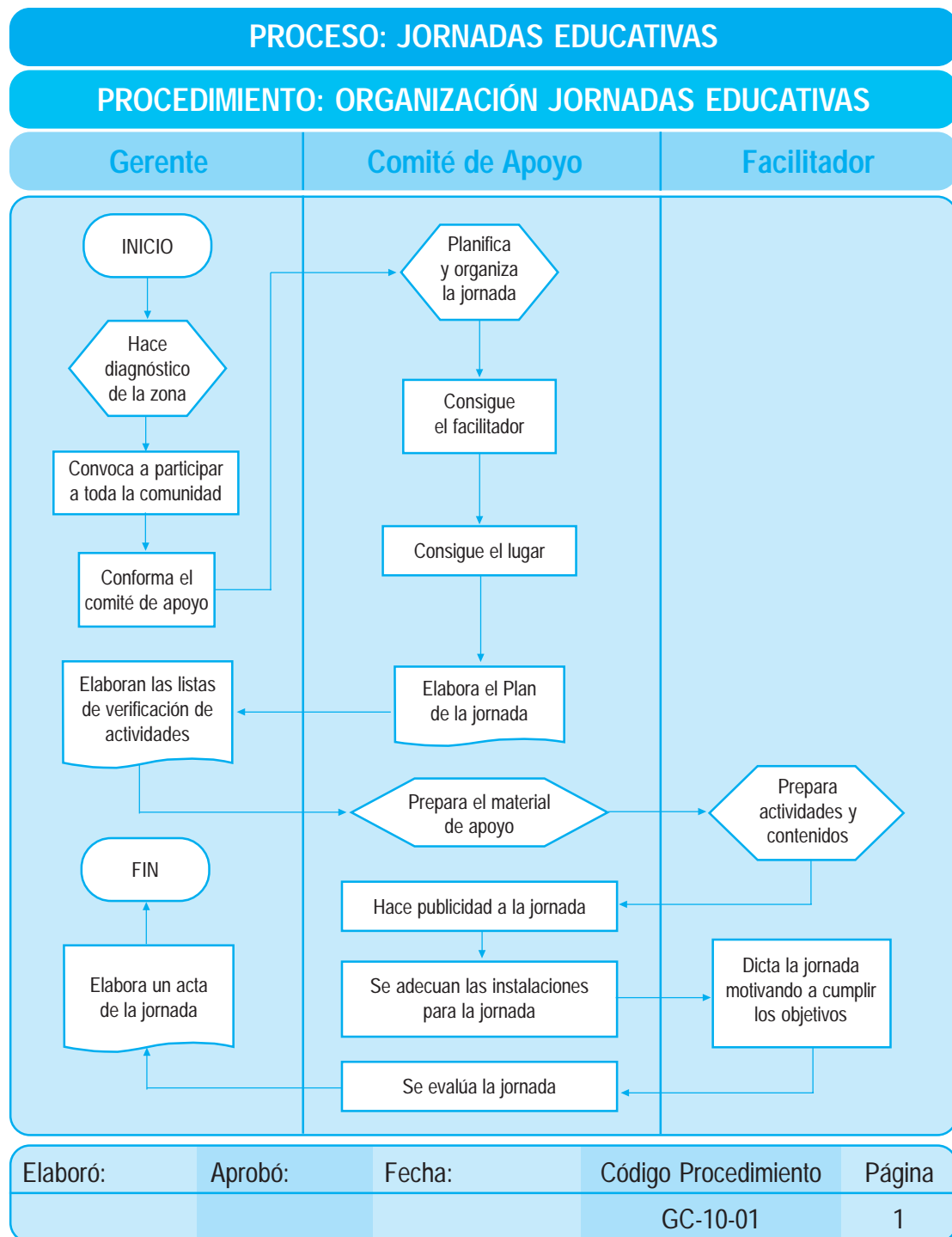
Activ.	Descripción	Responsable
01	Se identifican los aspectos geográficos, demográficos, educativos, económicos y culturales de la comunidad. Se tienen en cuenta, las actas o memorias de anteriores jornadas educativas realizadas.	Gerente
02	Se convocan a todos los miembros de la comunidad que puedan interesarse y participar en el desarrollo de las jornadas. Se invita a profesores, autoridades, líderes de las organizaciones locales, funcionarios de las Umatas, promotores de salud y deportes, Juntas de Acción Comunal, Asociación de Padres de Familia, entre otros. Para convocar a la comunidad, se puede utilizar megáfonos, carteleras, volantes, etc.	Gerente
03	Se organiza el comité de apoyo con las personas voluntarias y disponibles para ello.	Gerente
04	Con el comité de apoyo se hace la planeación de las jornadas. Se definen los objetivos, el contenido educativo, el cronograma, el presupuesto y la logística necesaria.	Comité de apoyo
05	Si se requiere un facilitador invitado externo, se ajusta la agenda de trabajo para él.	Comité de apoyo
06	Se elabora el documento que contendrá el Plan de la Jornada Educativa. En el se especifican todas las funciones, las responsabilidades, las actividades a realizar de cada uno de los miembros del comité de apoyo, así como el presupuesto estimado.	Gerente
07	Se elaboran las listas de verificación de actividades según el cronograma de actividades trazado. Si se presentan problemas, percances e inconvenientes debe adaptarse el plan de la jornada.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-10-01	1

Activ.	Descripción	Responsable
08	Con la ayuda de la comunidad se consigue el lugar adecuado para realizar las jornadas teniendo en cuenta el número de personas que van a participar.	Comité de apoyo
09	Se prepara y revisa el material de apoyo que se va a utilizar, así como los recursos logísticos. Por ejemplo: papelógrafo, marcadores, papel fotocopias, televisor, video, entre otros.	Comité de apoyo
10	Se diseñan o se preparan los contenidos, ejercicios y dinámicas por desarrollar en cada sección del trabajo. Para ello se debe tener en cuenta las características y condiciones del público asistente.	Facilitador
11	Se hace la publicidad e invitación a la comunidad a asistir, especificando lugar, fecha, hora y tema. Es importante establecer estrategias que incentiven la asistencia masiva.	Comité de apoyo
12	Se adecuan las instalaciones para la ejecución de la sección de las jornadas (aseo, decoración, equipos, etc.)	Comité de apoyo
13	En la ejecución de cada sección se procura motivar al grupo asistente a fin de cumplir con los objetivos de la capacitación.	Facilitador
14	Se evalúa al finalizar cada sección el progreso o desarrollo de la jornada educativa. El comité debe corroborar que se cumplieron los objetivos y metas que se trazaron en la planeación.	Comité de apoyo
15	Se elabora un acta de los resultados y logros de la jornada.	Gerente

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-10-01	2

i) Diagrama de Flujo



3.3.6. Proceso: conexiones domiciliarias

Los elementos que integran una acometida domiciliar son propiedad de quien los pagó, si no fuesen inmuebles por adhesión. Pero ello, la ley no exime al suscriptor o usuario de las obligaciones resultantes del contrato y que se refieran a estos bienes. Sin perjuicio de las labores propias del mantenimiento o reposición que sean necesarias para garantizar el servicio, las empresas no podrán disponer de las conexiones cuando son propiedad de los suscriptores o usuarios, sin el consentimiento de ellos. La ley no impide que se apliquen los procedimientos para imponer a los propietarios las servidumbres o la expropiación, en los casos y condiciones previstas.⁵⁵

3.3.6.1. Procedimientos: instalación de acometida

a) **Código: GC-11-01**

b) **Objetivo**

Ejecutar la instalación del servicio al sistema de acueducto, a fin de prestar el servicio de acueducto al suscriptor o usuario.

c) **Alcance**

Aplica a todas las conexiones domiciliarias nuevas a partir de la aprobación del procedimiento.

d) **Definiciones**

- ➔ **Acometida o conexión domiciliar:** aquellas tuberías que conectan la red de distribución con la instalación interna de las viviendas de los Usuarios. En general son de ½ pulgada y están equipadas con un aparato de medida del consumo de cada vivienda. Para consumos mayores (policía, ejército, hospitales, bomberos, colegios, industrias, etc.), los diámetros pueden ser de 1, 1 ½, 2 y 3 pulgadas.

▼
Los elementos que integran una acometida domiciliar son propiedad de quien los pagó, si no fuesen inmuebles por adhesión. Pero ello, la ley no exime al suscriptor o usuario de las obligaciones resultantes del contrato y que se refieran a estos bienes.

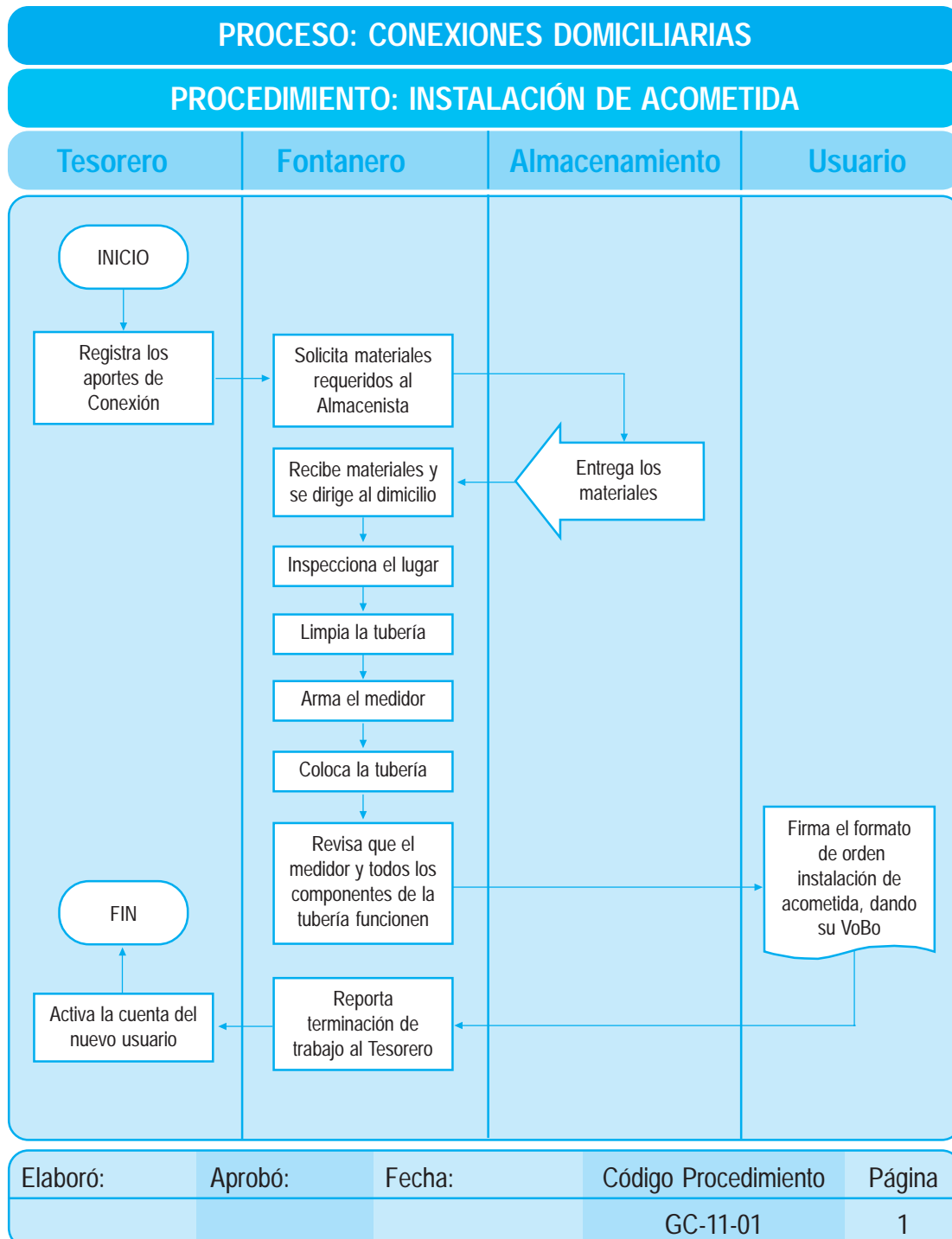
⁵⁵ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 142 de 1994, artículo 135

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Una vez el suscriptor cancela los aportes de conexión, se expide la orden de instalación de la acometida. (Véase procedimiento de Facturación y Recaudo).	Tesorero
02	Fontanero solicita materiales requeridos al almacenista.	Fontanero
03	Recibe la solicitud y hace entrega de las herramientas y materiales requeridos.	Almacenista
04	Con las herramientas y materiales necesarios, el fontanero se dirige al domicilio en cuestión.	Fontanero
05	Se inspecciona el lugar a fin de buscar la tubería de la red a la cual se va a hacer la acometida, haciendo una excavación lo suficientemente amplia alrededor de la misma.	Fontanero
06	Se limpia la tubería para colocar el collar de derivación.	Fontanero
07	Si se va a colocar medidor, se arma éste dentro de la cajilla o cámara dispuesta para ello.	Fontanero
08	Se coloca la tubería que va desde el tubo madre hasta la boca de la tubería domiciliar. Comúnmente son dos metros de tubería, de ahí en adelante es responsabilidad del suscriptor colocar la red domiciliar interna.	Fontanero
09	Se revisa que el medidor y todos los componentes de la acometida funcionan perfectamente.	Fontanero
10	El usuario firma la orden de instalación con su visto bueno o de satisfacción.	Usuario
11	Se reporta a la oficina la terminación del trabajo a fin de activar la cuenta del usuario.	Fontanero

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-11-01	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Formato Orden de Instalación de Acometida **GC-11-01-01**

		AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE	
		FORMATO GC - 11 - 01 - 01 ORDEN DE INSTALACIÓN DE ACOMETIDA	
Solicitud de Servicios No: <input type="text"/>			
Nombre del Suscriptor:			
Dirección del Predio:		Barrio:	
Código del Suscriptor:		Servicio solicitado: Acueducto <input type="checkbox"/> Alcantarillado <input type="checkbox"/>	
Incluye: Medidor <input type="checkbox"/> Tapa <input type="checkbox"/>			
Ordenado por:		Vo. Bo:	
CUMPLIDO DE INSTALACIÓN DE ACOMETIDA			
Fecha de Instalación de Servicio:			
Medidor Instalado: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		Número:	Marca:
Lectura Actual:			
El suscrito fontanero certifica que los servicios fueron instalados a satisfacción _____ C.C.No.:		En mi calidad de suscriptor declaro que los servicios fueron conectados en la fecha y a satisfacción _____ C.C.No.:	

3.3.6.2. Procedimiento: reconexión de acometida

a) **Código:** GC-11-02

b) **Objetivo**

Restablecer el servicio cuando la suspensión del corte se originó por causas imputables al suscriptor o usuario.

c) **Alcance**

Aplica a todos los suscriptores o usuarios que hayan eliminado las causas que ocasionaron el corte o suspensión, o que hayan pagado todos los gastos de reinstalación o reconexión en que incurra la empresa.

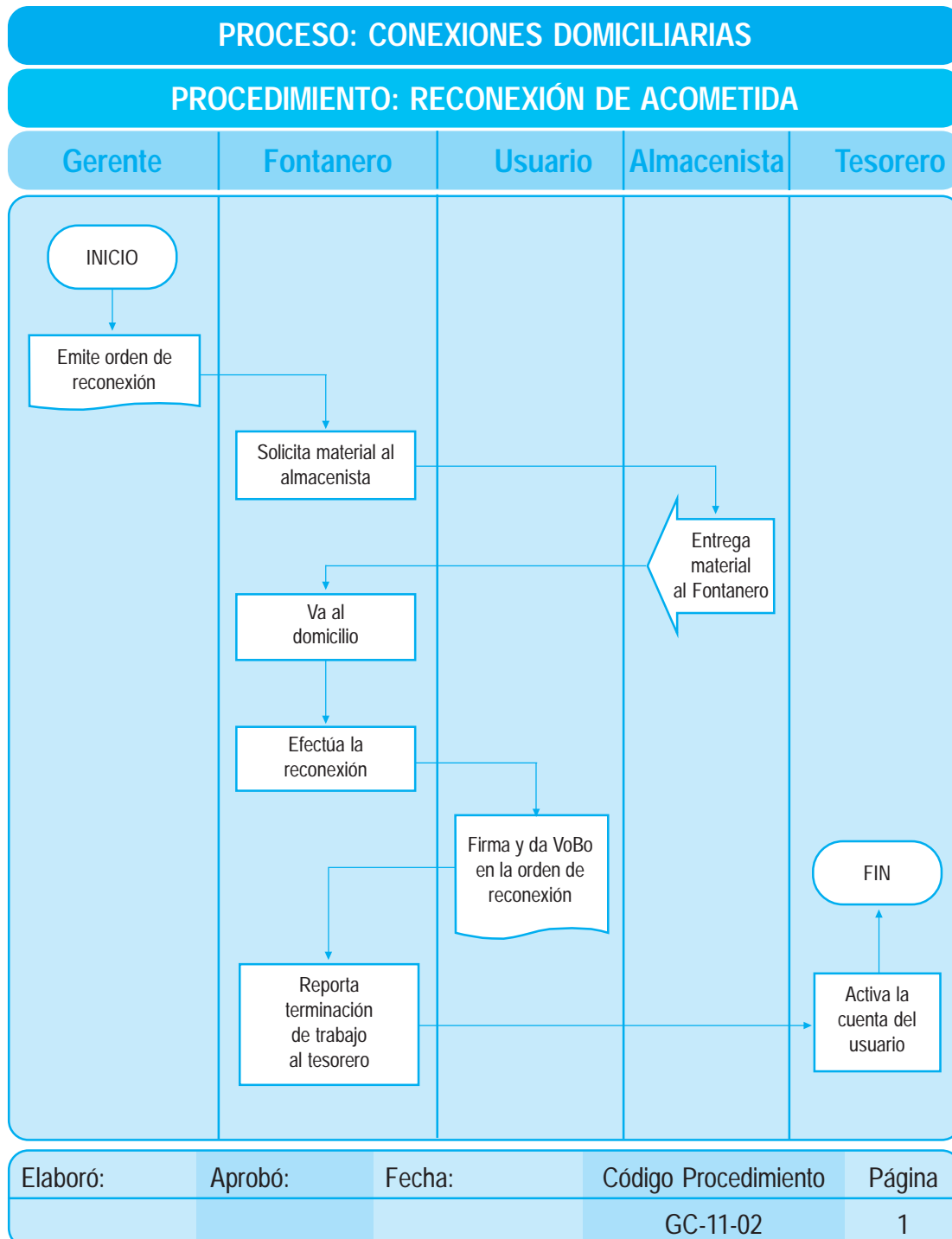
d) **Definiciones.** (No se hacen necesarias)

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Emitir la orden de reconexión, si se ha eliminado su causa sea por respuesta a PQR o por haber cancelado la deuda y costos complementarios.	Gerente
02	Se solicita los materiales y herramientas necesarios para la reconexión de la acometida.	Fontanero
03	Almacenista recibe solicitud y hace entrega de los materiales solicitados al Fontanero.	Almacenista
03	Fontanero va al domicilio en cuestión con las herramientas y materiales que se le entregaron a fin de ejecutar la reconexión.	Fontanero
04	Se efectúa la reconexión domiciliaria. Se abre una zanja alrededor del tubo de la acometida, a fin de quitar los tapones aislantes y se coloca una unión.	Fontanero
05	El Usuario firma la orden de reconexión como forma de satisfacción del trabajo realizado.	Usuario
06	Se entrega la orden de reconexión firmada por el usuario a la oficina al finalizar la jornada.	Fontanero
07	Se activa la cuenta del Usuario a fin de facturar el servicio.	Tesorero

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-11-02	1

f) Diagrama de Flujo



g) Documentación relacionada

Formato de orden de reconexión **GC-11-02-01**

Formato resumen de orden de reconexión **GC-11-02-02**

AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE					
ACA		FORMATO GC - 11 - 02 - 01	ORDEN DE RECONEXIÓN		
Orden de Reconexión No.	Fecha	Día	Mes	Año	
Nombre del Suscriptor:					
Dirección:			Código		
<p>Señor Suscriptor</p> <p>Me permito informarle que en la fecha le ha sido restablecido el servicio de acueducto, teniendo en cuenta su cumplimiento con el pago de la deuda.</p> <p>Para la entidad es muy grato poder prestarle el servicio.</p> <p>Agradeciendo su colaboración,</p> <p>ADMINISTRADOR</p> <p>CC. Kárdex de Usuario</p> <p>El agua es vida, cuídala y has buen uso de ella. No la desperdicies!</p>					

3.3.6.3. Procedimiento: legalización de conexiones fraudulentas

a) **Código:** GC-11-03

b) **Objetivo**

Actuar y tramitar la reacción de la empresa ante este delito bajo las políticas y estrategias trazadas por la empresa.

c) **Alcance**

Aplica a todas las anomalías en referencia a acometidas clandestinas o fraudulentas que se detecten en la comunidad de influencia de prestación del servicio.

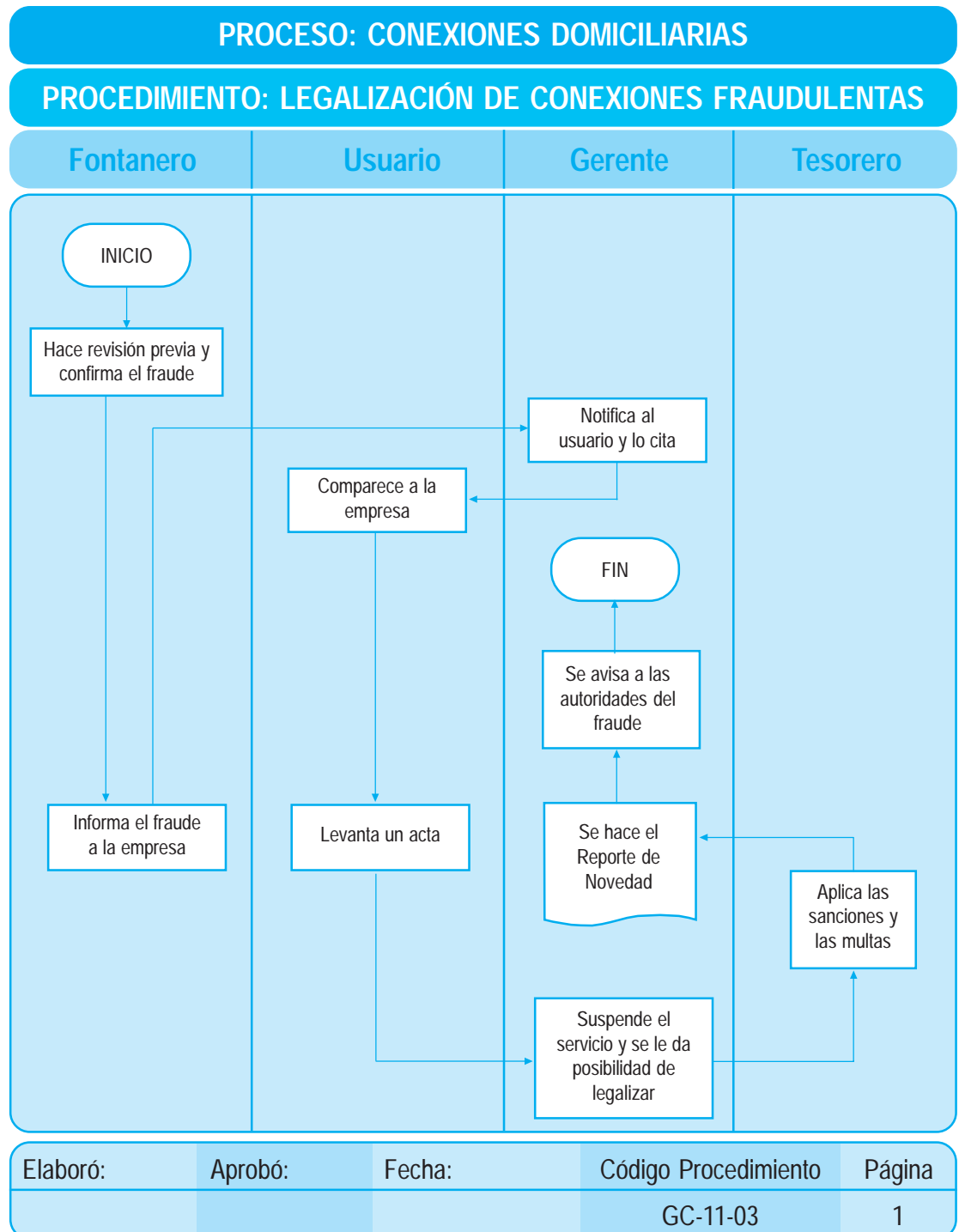
d) **Definiciones**

- ➔ **Acometida clandestina o fraudulenta:** acometida o derivación de acueducto o alcantarillado no autorizada por la entidad prestadora del servicio.
- ➔ **Derivación fraudulenta:** conexión realizada a partir de una acometida, o de una red interna o de los tanques de un inmueble independiente, que no ha sido autorizada por la entidad prestadora del servicio.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
01	Al detectarse una anomalía, se hace una inspección o una revisión previa a fin de confirmar la situación del fraude.	Fontanero		
02	Se levanta un acta donde se registre lo acontecido. Tanto el fontanero como el usuario firman el acta.	Fontanero		
03	Se le entrega copia del acta firmada al suscriptor o usuario responsable del delito y se le explica las consecuencias o efectos del mismo, tales como la sanción penal, la suspensión del servicio, las sanciones, multas, etc.	Fontanero		
04	Al usuario se le suspende el servicio y se le ofrece la oportunidad de legalizar su situación como suscriptor nuevo.	Gerente		
05	Se aplican las sanciones y multas previstas en la normatividad vigente y lo establecido en el contrato de condiciones uniformes. Se hace el reporte de novedad correspondiente.	Tesorero		
06	Se hace la respectiva denuncia por fraude ante la autoridad de la localidad, a fin de que se tomen las medidas jurídicas pertinentes. Para ello, se lleva a la indagatoria el acta levantada por lo acontecido.	Gerente		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GC-11-03	1

f) Diagrama de flujo



3.4. ÁREA FINANCIERA

3.4.1. Proceso: gestión financiera

La gestión financiera comprende la preparación de estados financieros, el análisis y la interpretación de dichos estados, la preparación de presupuestos, el control interno financiero, el diseño de sistemas contables y de costos, y la preparación de informes para efectos fiscales. La Superintendencia de Servicios Públicos es el ente que controla la gestión financiera que deben llevar las entidades prestadoras de servicios públicos, la cual se enmarca dentro de las normas contables y el plan general de cuentas establecidas por la Contaduría General de la Nación.

La contabilidad es un sistema de registros financieros en el cual las transacciones financieras son los movimientos de valores que tienen siempre un origen y un destino y por lo tanto, se registra por lo menos dos veces para indicar cual cuenta "entregó" y cual "recibió" dicho valor.⁵⁶

Los siguientes procedimientos son los básicos que se enmarcan en este subsistema. Queda a consideración de la entidad, profundizarlos y adaptarlos a sus necesidades y realidad local.

3.4.1.1. Procedimiento: formulación de presupuesto

a) **Código: GF-13-01**

b) **Objetivo**

Estimar o proyectar el cálculo de los ingresos y egresos de una empresa en un período de tiempo determinado.

c) **Alcance**

Aplica a la formulación de presupuesto que adelante la entidad cada año. Este presupuesto es elaborado y ejecutado por el Administrador, pero su aprobación y vigilancia es responsabilidad de la Junta Directiva.

La gestión financiera comprende la preparación de estados financieros, el análisis y la interpretación de dichos estados, la preparación de presupuestos, el control interno financiero, el diseño de sistemas contables y de costos, y la preparación de informes para efectos fiscales.

⁵⁶ *Integrin, extensión a los manuales financiero, nómina, gerencial y de control, MCC de Colombia, Bogotá, 2003.*

d) Definiciones

- ➔ **Ingresos proyectados:** son los ingresos que resultan de hacer un análisis detallado y real de las tarifas por servicio, aportes por conexión, número de suscriptores, matrículas en trámite, consumo promedio, tarifas actuales, aportes municipales para subsidios o ejecución de obras e inversión.
- ➔ **Egresos proyectados:** son los egresos que resultan de hacer un análisis detallado de los costos (inversión) y gastos (administración, operación y mantenimiento) que la empresa considere que va a ejecutar durante el ejercicio.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
01	Se recopilan todos los soportes y datos con respecto tanto a costos y gastos como a ingresos estimables.	Tesorero		
02	Se calculan los ingresos y egresos en los cuales la entidad estima o proyecta que va a incurrir en el ejercicio.	Tesorero		
03	Se elabora el documento de presupuesto. El Administrador lo revisa para confirmar que esté correcto.	Tesorero y Gerente		
04	Se presenta el presupuesto ante Junta Directiva para su visto bueno. Este documento debe tener como anexo la definición de todos y cada uno de los rubros de ingresos y de egresos que en él va consignado.	Gerente		
05	Aprobado el presupuesto, se abren los libros de control de ejecución presupuestal para el ejercicio: uno para ingresos y otro para egresos.	Tesorero		
06	Éste registro debe efectuarse por capítulo y artículo en hoja separada para cada uno de los rubros que constituyen al presupuesto, con su asignación fijada.	Tesorero		
07	Si se presenta una asignación presupuestal en el ejercicio, se elabora la autorización correspondiente.	Tesorero		
08	Mensualmente se debe elaborar un informe, que permita conocer la manera como se está ejecutando el presupuesto. Los datos requeridos para su elaboración, se toman de los libros de control de ejecución presupuestal.	Tesorero		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GF-13-01	1

g) Documentación relacionada

Formato control de ingresos presupuestados **GF-13-01-01**

Formato control de egresos presupuestados **GF-13-01-02**

AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE		
ACA	FORMATO GF - 13 - 01 - 01	CONTROL DE INGRESOS PRESUPUESTADOS
Capítulo I - ingresos operacionales		
Artículo	Acueducto	Valor (\$)
1	Cargo Fijo	
2	Consumo	
3	Aportes de conexión	
4	Multas, recargos, reconexiones	
5	Otros, ingresos - aprovechamiento	
Alcantarillado		
6	Cargo Fijo	
7	Consumo	
8	Multas, recargos	
9	Otros, ingresos - aprovechamiento	
Aseo		
10	Tarifa residencial	
Capítulo II - ingresos no operacionales		
Aportes del municipio		
11	Para subsidios	
12	Para inversión	
13	Aportes de la nación	
14	Aportes del departamento	
15	Aportes de otras entidades	
TOTAL PRESUPUESTADO DE INGRESOS		

AGUAS DE CAMPOALEGRE - MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE		
ACA	FORMATO GF - 13 - 01 - 02	CONTROL DE EGRESOS PRESUPUESTADOS
CAPÍTULO I - GASTOS DE FUNCIONAMIENTO		
Artículo	Gastos Administrativos	Valor (\$)
Servicios Personales		
1	Sueldo personal nómina	
2	Auxilio de transporte	
3	Prima de servicio	
4	Honorario	
5	Prestación de servicio	
6	Capacitación	
7	Prima de vacaciones	
Transferencias		
8	Fondo de cesantías	
9	Servicios médicos (EPS)	
10	Fondo de pensiones	
11	Aporte caja de compensación	
12	Aporte I.C.B.F	
13	Aporte SENA	
14	Contribuciones a la Comisión de Regulación y Superintendencia de Servicios Públicos	
Gastos Generales		
15	Materiales y suministros	
16	Compra de equipo de oficina	
17	Mantenimiento oficinas	
18	Servicios públicos	

19	Viáticos y gastos de viaje	
20	Impresos, publicaciones y publicidad	
21	Comunicaciones y transportes	
22	Dotación al personal	
23	Pólizas y seguros de manejo y cumplimiento	
24	Sistematización y facturación	
25	Otros gastos generales	
	Gastos operacionales	
	Servicios Personales	
26	Sueldo personal nómina	
27	Auxilio de transporte	
28	Prima de servicios	
29	Honorarios	
30	Prestación de servicios	
31	Capacitación	
32	Indemnización por vacaciones	
33	Horas extras, dominicales y recargo nocturno	
	Transferencia	
34	Fondo de cesantías	
35	Servicios médicos (EPS)	
36	Fondo de pensiones	
37	Aporte caja de compensación	
38	Aporte.C.B.F	
39	Aporte SENA	
	Gastos Generales	
40	Materiales y suministros	

41	Compras de equipo de acueducto y alcantarillado	
42	Sustancias químicas	
43	Reactivos y elementos de laboratorio	
44	Energía para bombeo	
45	Viáticos y gastos de viaje	
46	Arrendamientos de equipos	
47	Seguros de equipos	
48	Dotaciones	
49	Mantenimiento de acueductos	
50	Mantenimiento de alcantarillado	
	Subtotal gastos de funcionamiento	
	CAPÍTULO 2. SERVICIO DE LA DEUDA	
51	Amortización capital	
52	Intereses	
53	Comisiones	
	CAPÍTULO 3. INVERSIONES	
54	Inversiones acueductos	
55	Inversiones alcantarillado	
56	Inversiones aseo	
	TOTAL PRESUPUESTO DE EGRESOS	

3.4.1.2. Procedimiento: ejecución activa y pasiva del presupuesto

a) **Código:** GF-13-02

b) **Objetivo**

Llevar un control de todas las afectaciones realizadas al presupuesto ya sea por ingresos o por egresos.

c) Alcance

Se aplica a aquellos compromisos que ya cuentan con la aprobación de las garantías y la existencia de disponibilidad presupuestal (Ejecución Pasiva), salvo que se trate de la contratación con recursos de vigencias fiscales futuras. Aplica para todas las afectaciones reales del presupuesto cuando se refieran a recaudos o ingresos (Ejecución Activa).

d) Definiciones

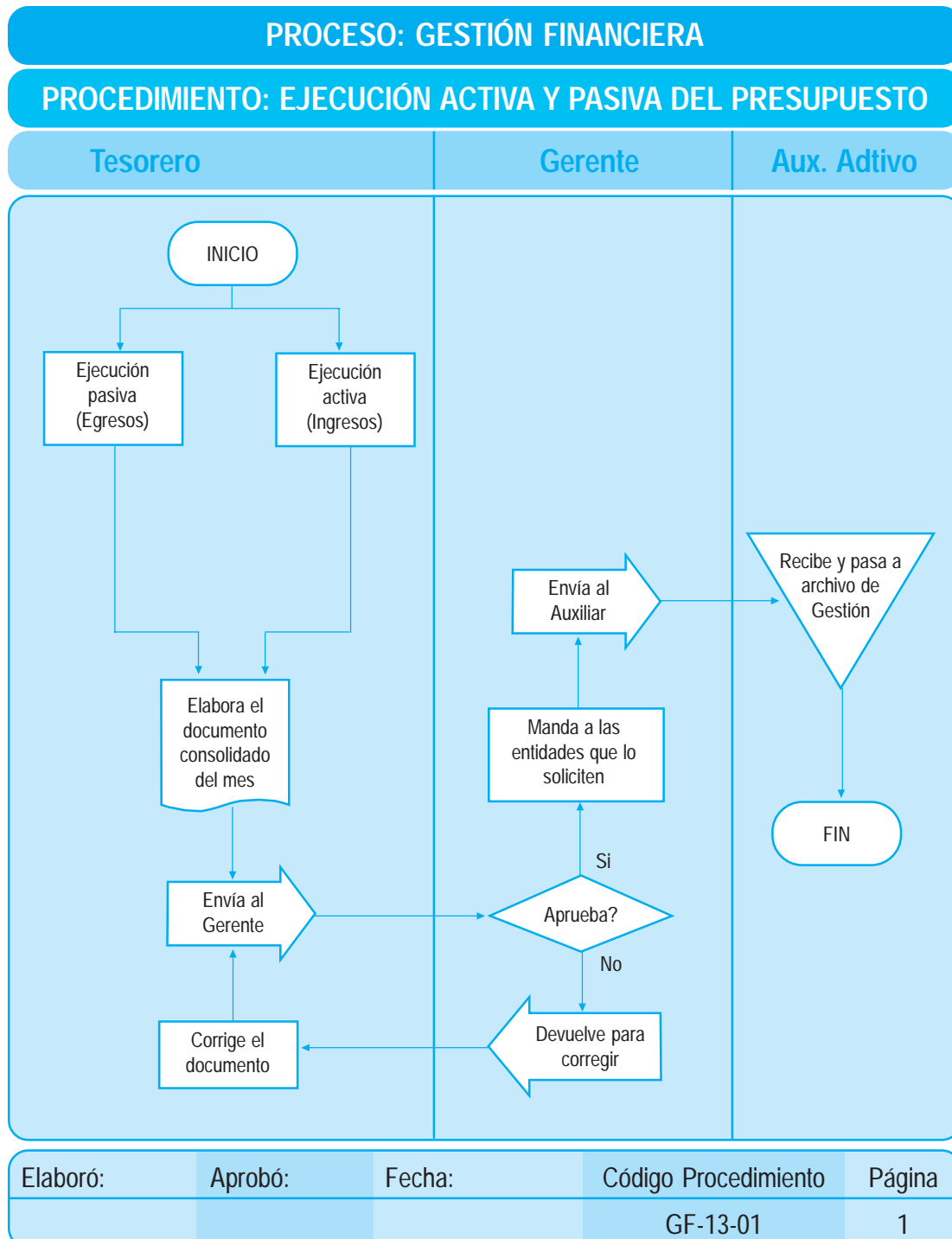
- ➔ **Imputación presupuestal:** registro débito o crédito que se hace a un rubro por un valor determinado. El rubro presupuestal que se afecta debe estar de acuerdo con el objeto del contrato o de los pagos recibidos y/o reconocimientos.
- ➔ **Ejecución pasiva:** corresponde a la imputación de un gasto o apropiación que se hace al presupuesto. Para que se pueda dar la ejecución pasiva debe haber primero que todo la intención de gastar que se puede registrar con una certificación de disponibilidad presupuestal; luego el registro de la reserva presupuestal; luego la obligación financiera o compromiso de pago (cuando se haya desarrollado el objeto del contrato) y finalmente la realización del desembolso que es propiamente la ejecución pasiva.
- ➔ **Ejecución activa:** es la imputación que se hace al presupuesto por los rentas percibidas por la entidad. Existen dos tipos de ejecución activa, el de causación y el de caja. El primero ocurre cuando los ingresos se registran presupuestalmente en el momento en que queda constituida la deuda a favor de la empresa e incluye los pagos recibidos más los reconocimientos. El segundo ocurre cuando se registra el ingreso presupuestal y se ha hecho efectivo el recaudo, por lo cual solo se refiere a los pagos recibidos.
- ➔ **Reconocimientos:** son los derechos a percibir rentas, es decir son valores causados a favor de la entidad y que aún no han sido recaudados. También conocidos como activo realizable.

▼
La imputación presupuestal es el registro débito o crédito que se hace a un rubro por un valor determinado. El rubro presupuestal que se afecta debe estar de acuerdo con el objeto del contrato o de los pagos recibidos y/o reconocimientos.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
EJECUCIÓN ACTIVA (Ingresos)				
01	Se registran los ingresos causados.	Tesorero		
02	Se registran los ingresos reales obtenidos.	Tesorero		
EJECUCIÓN PASIVA (Egresos)				
03	Se define la intención del gasto mediante un certificado de disponibilidad presupuestal.	Tesorero		
04	Se hace el registro presupuestal de la reserva previo a la elaboración del contrato u orden de compra.	Tesorero		
05	Se hace el compromiso de pago o causación, con base en la cuenta de cobro o factura presentada por el proveedor o contratista.	Tesorero		
06	Se efectúa la ejecución del pago que consiste en la elaboración del cheque y comprobante de egreso.	Tesorero		
07	Unifica información en un consolidado general. Imprime y envía al Gerente.	Tesorero		
08	Revisa consolidado, si encuentra error, lo devuelve al Tesorero; si está bien lo firma y lo envía a: ➔ Contraloría. ➔ Control Interno. Otras dependencias o entidades interesadas.	Gerente		
09	Manda original a Archivo de Gestión.	Gerente		
10	Recibe el original y lo archiva en su respectivo folio.	Aux. Activo		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GF-13-02	1

a) Diagrama de Flujo



3.4.1.3. Procedimiento: cuadro de bancos y conciliación bancaria

a) **Código:** GF-13-03

b) **Objetivos**

Llevar un control exacto de los movimientos realizados en las cuentas bancarias de la entidad y cotejar las anotaciones que figuran en el extracto bancario con el libro banco para determinar el origen de las diferencias, si las hay.

c) **Alcance**

Aplica para todos los movimientos contables que se hayan realizado, y que afecten de alguna manera las cuentas bancarias, ya sea por ingresos o egresos.

d) **Definiciones**

- ➔ **Nota débito:** es un comprobante que utiliza la empresa para cargar en la cuenta de sus clientes, un mayor valor por concepto de omisión o error en la liquidación de facturas y los intereses causados por financiación o por mora en el pago de sus obligaciones. Se debita clientes y se acredita la cuenta que corresponda según el concepto.
- ➔ **Nota crédito:** es un comprobante que utiliza la empresa cuando concede descuentos y rebajas que no están liquidados en la factura, o cuando los clientes hacen devoluciones totales o parciales de las mercancías. Se acredita clientes y se debita la cuenta que corresponda según el concepto.
- ➔ **Conciliación bancaria:** La conciliación consiste en verificar la igualdad entre las anotaciones contables y las constancias que surgen de los resúmenes bancarios, efectuando el cotejo mediante un básico ejercicio de control, basado en la oposición de intereses entre la empresa y el banco. La conciliación bancaria NO es un registro contable, es una herramienta de control. Las diferencias generalmente se generan al haber demoras en registrar algunas operaciones por falta de información.

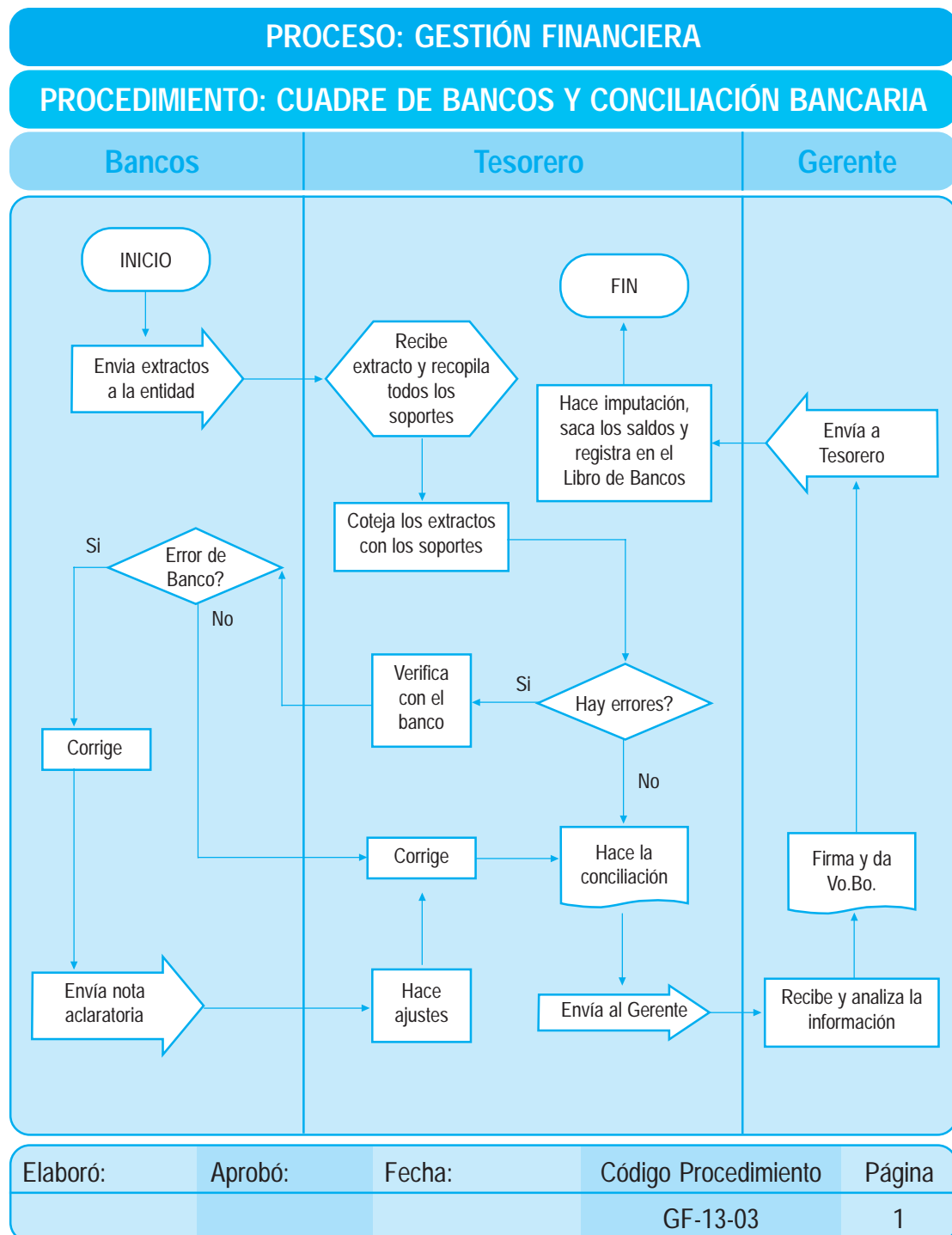
Las notas de débito bancarias y las notas de crédito bancarias son emitidas por el banco y también originan diferencias. También puede ocurrir que la diferencia entre los registros de la empresa y el banco se deban a errores u omisiones cometidas por cualquiera de ellos. Estas sí son diferencias reales deben corregirse si son de la empresa o reclamarse al banco si el error es suyo.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable
01	Recibe del Banco las Notas Débito y Crédito con los recibos cancelados y el extracto bancario.	Tesorero
02	Verifica las Notas Créditos con los recibos cancelados. Si está correcto, realiza cuadro de Bancos. Elabora las diferentes conciliaciones bancarias y firma. Si existe inconsistencia, verifica con el Banco.	Tesorero
03	Si no hay inconsistencias, envía ías conciliaciones bancarias y el cuadro de bancos al Gerente.	Tesorero
04	Recibe y analiza la conciliación bancaria, si tiene observaciones la devuelve al tesorero para corrección. Si está bien, da el Vo. Bo. y lo envía al Tesorero.	Gerente
05	Realiza la imputación contable, obtiene saldo de las cuentas y registra en el Libro de Bancos.	Tesorero

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GF-13-03	1

f) Diagrama de Flujo



3.4.1.4. Procedimiento: manejo del libro mayor y balance, diario y auxiliares

a) **Código: GF-13-04**

b) **Objetivo**

Registrar en orden cronológico todos los movimientos contables realizados por la empresa; para establecer los estados financieros de la empresa.

c) **Alcance**

Aplica al manejo de los Libros Diario, Mayor y Balance y los Auxiliares. Generalmente estos registros se hacen con una periodicidad mensual.

d) **Definiciones**

- ➔ **Libro diario:** libro principal, en el cual se registran en orden cronológico todos los comprobantes de diario elaborados por la empresa durante un mes.
- ➔ **Libro mayor y balance:** es el libro principal que debe llevar la empresa para registrar el movimiento mensual de las cuentas en forma sintética; la información se toma del Libro Diario y se detalla analíticamente en los auxiliares.
- ➔ **Libros auxiliares:** libros que propician la comprensión total del Libro Diario y del Libro Mayor, en los cuales se lleva cada una de las cuentas del Activo, tales como los libros de Caja, Bancos, Clientes, etc. Para cuentas de Pasivo y Patrimonio, como los libros de Cuentas por pagar, Obligaciones financieras, Gastos por pagar, Capital, etc. Para las cuentas de resultados (Ingresos y Egresos Operacionales) como: Compras, Ventas, Gastos, etc. El número de auxiliares se lleva de acuerdo con el objeto social y volumen de operaciones de la empresa.

Dentro de la organización de las empresas existen áreas especializadas cuyas operaciones generan movimientos a determinadas cuentas de la contabilidad y que requieren detalles conexos a dichos movimientos. Desde el punto de vista contable, esto implica llevar "libros" denominados auxiliares. Los principales casos en una empresa de servicios públicos son: tesorería, cuentas por pagar, inventarios y archivos fijos.⁵⁷

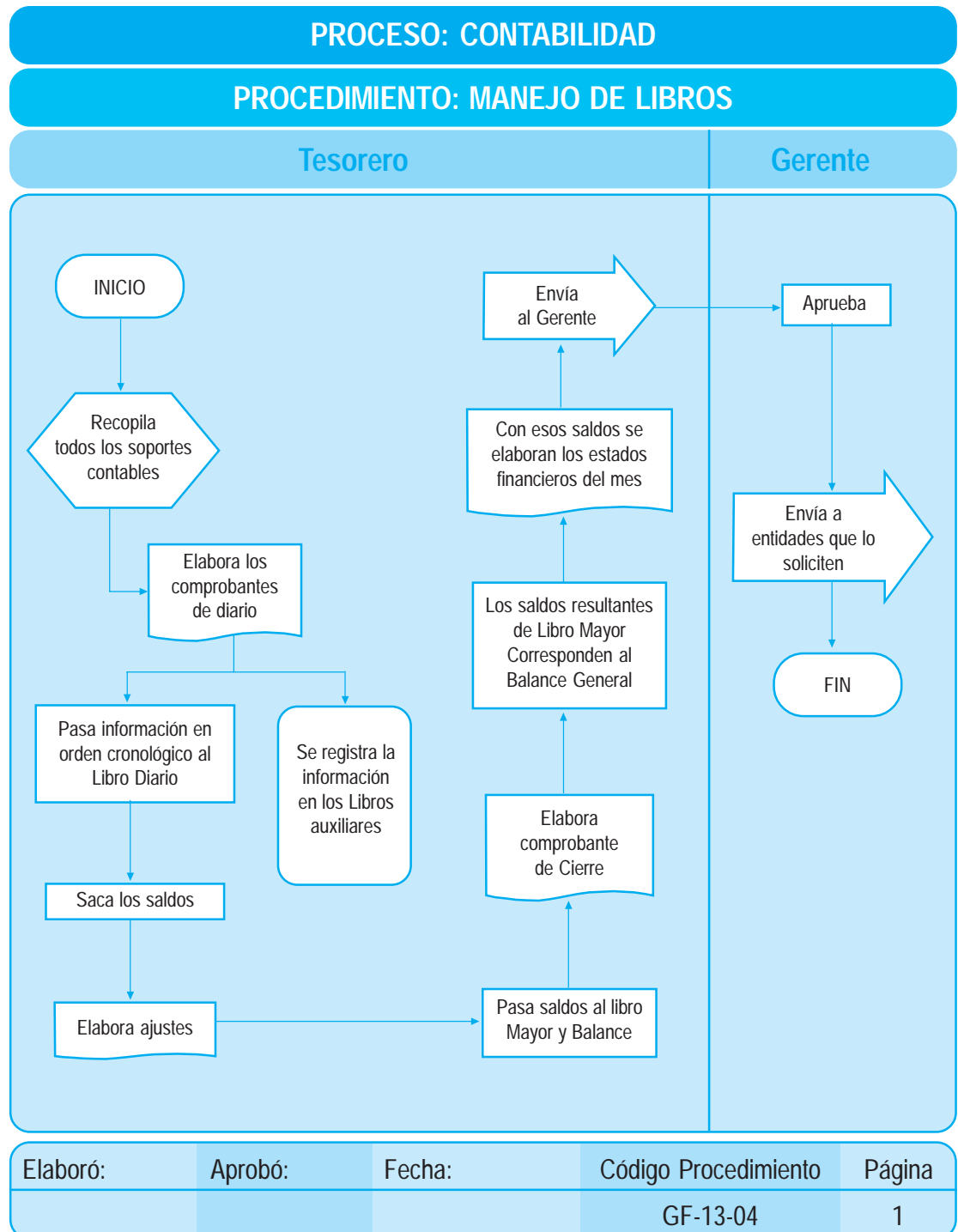
⁵⁷ Integrin, extensión a los manuales financiero, nómina, gerencial y de control. MCC de Colombia. Bogotá, 2003.

e) Desarrollo

Activ.	Descripción	Responsable		
01	Se producen los soportes contables en las transacciones contables tales como: compras, ventas, etc. Por tantos los soportes son las facturas, los recibos, los comprobantes de ingresos y egresos, entre otros.	Área Adtiva		
02	Todas las transacciones diarias se resumen en los Comprobantes de Diario.	Tesorero		
03	Se registran los comprobantes en los libros auxiliares de cada una de las cuentas, dentro de su hoja de control. Con base en los comprobantes de ingresos, egresos, diario, nota débito, nota crédito, se registra en los libros auxiliares en cada subcuenta en que se hallen divididas las cuentas, en el debe y en el haber, el valor que corresponda y finalmente determina el saldo de la subcuenta o auxiliar.	Tesorero		
04	En el Libro Diario Columnario se registran en orden cronológico cada uno de los Comprobantes de Diario correspondientes a un mes.	Tesorero		
05	Se totaliza el movimiento Crédito y Débito de cada cuenta, sin incluir el comprobante de apertura; ya que el libro Diario Columnario, al igual que el Libro mayor y Balance, se abre con el comprobante de apertura, Es decir, el que corresponde al inventario general inicial.	Tesorero		
06	Se obtiene el saldo real de las cuentas en el Libro Diario Columnario, y se elabora el comprobante de ajuste. Esta información va al Libro de Mayor y Balance.	Tesorero		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GF-13-04	1

Activ.	Descripción	Responsable		
07	Se registra por último, el comprobante de cierre, para cancelar en libro Mayor y Balance los saldos de las cuentas nominales o de resultados.	Tesorero		
08	De los anteriores datos del Libro Mayor y Balance, se obtienen los valores correspondientes al Balance General y con la misma información se realizan los demás estados financieros del mes.	Tesorero		
09	Envía los estados Financieros al Gerente.	Tesorero		
10	Los revisa y analiza, firma y envía los informes a la Junta Directiva y demás Entidades que lo soliciten.	Gerente		
Elaboró:	Aprobó:	Fecha:	Código Procedimiento	Página
			GF-13-04	2

f) Diagrama de flujo



4. IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



4.1. APROBACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos incluidos en este manual fueron elaborados para que sirvan de guía a entidades que presten servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo entre 1001 y 2400 suscriptores. No obstante, el manual puede ser adaptado a empresas más pequeñas, para lo cual se sugiere utilizar la tabla de homologación de funciones que se presenta a continuación:

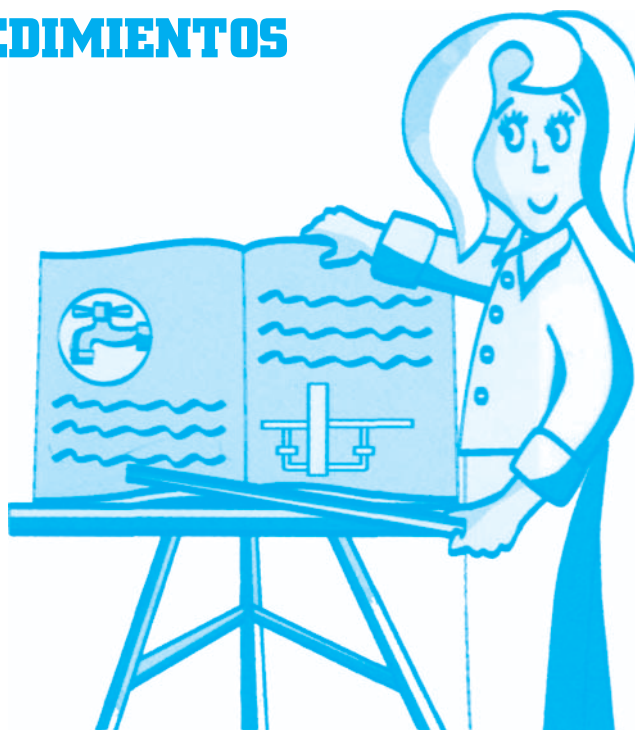


TABLA PARA LA HOMOLOGACIÓN DE LAS FUNCIONES DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CORRESPONDIENTE

EMPRESA CON MENOS DE 500 USUARIOS	EMPRESAS ENTRE 501 Y 1000 USUARIOS	EMPRESAS ENTRE 1001 Y 2400 USUARIOS
GERENTE	GERENTE TESORERO AUXILIAR ADMINISTRATIVO	GERENTE TESORERO ALMACENISTA AUXILIAR ADMINISTRATIVO
FONTANERO	OPERADOR DE PLANTA FONTANERO	OPERADOR DE PLANTA FONTANERO
OPERARIO ASEO	OPERARIO ASEO	OPERARIO "ESCOBITA" CONDUCTOR

El proceso de implementación del Manual de Procedimientos, puede incluir los siguientes pasos o actividades:

- En primer lugar se debe ajustar la planta de personal a los requerimientos de la organización, esto, si la empresa no tiene empleados que cumplan los requisitos mínimos o si le falta o sobra personal.
- Luego de tener el personal necesario, se hace una reunión donde a cada uno de los empleados se les instruye respecto a los procedimientos desarrollados al interior de la entidad, responsabilidades, la seguridad industrial, etc. Allí también se escuchan observaciones de los empleados respecto al manual y se discuten asuntos que no estén muy claros.
- Con los resultados de la reunión se hacen modificaciones, aclaraciones, adiciones o supresiones al Manual.
- Se procede a la adopción del Manual de Procedimientos mediante un Acto Administrativo.

Cuál es el manejo que se le debe dar al Manual de Procedimientos en la organización?

- El manual debe ser objeto de manipulación cuidadosa con el fin de garantizar un buen estado de las hojas y de la totalidad del instructivo.
- La distribución del manual está a cargo del administrador de la entidad.
 - ➔ Los cambios y actualizaciones se deben registrar en orden cronológico.
 - ➔ Cuando se realicen modificaciones, el administrador deberá reemplazar las hojas en todos los manuales distribuidos a los empleados y destruirá las hojas sustituidas a fin de evitar confusiones futuras.
 - ➔ En el formato de "Control de Actualización y Cambios a procedimientos" debe quedar registrado la operación de sustitución de las hojas.
- El Manual de Procedimientos debe conservarse en un lugar libre de contaminación por agentes físicos, químicos o biológicos; y preferiblemente, dentro de las instalaciones de la entidad.

4.2. ADOPCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MODELO DE RESOLUCIÓN PARA LA ADOPCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RESOLUCIÓN _____ DE _____

"Por medio de la cual se adopta el manual de procedimientos para la empresa de servicios públicos de _____

El suscriptor gerente de la empresa de servicios públicos de _____ en uso de sus facultades y considerando:

1. Que es deber de la empresa mantener un registro actualizado de los procedimientos que se realizan para el cabal cumplimiento de su objeto social.
2. Que es indispensable implementar los instrumentos que garantizan la correcta aplicación del control interno en la empresa, de conformidad con lo establecido en el artículo 49 de la Ley de 1994.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°. Adoptar el Manual de Procedimientos de la Empresa de Servicios de _____ S.A E.S.P., el cual se describe a continuación y que contiene los siguientes capítulos:

I.- Área de Planeación y Dirección

II.- Área Administrativa

III.- Área Comercial

IV.- Área Financiera

V.- Área Técnica y Operativa

ARTÍCULO 2°. La actualización del presente Manual se llevará a cabo por la Junta Directiva (o quien haga sus veces) con base en estudios técnicos.

Estos pueden ser resultado de iniciativas o sugerencias de la Revisoría Fiscal o de otras dependencias de la entidad, que fundamenten debidamente la necesidad o conveniencia de su actualización.

La modificación, sustitución o adición al Manual se adoptará mediante resolución orgánica y se producirá por el sistema de hojas intercambiables.

ARTÍCULO 3°. La presente resolución rige a partir de su expedición

COMUNIQUESE Y CÚMPLASE

Dado en _____ a los _____ días del mes de _____ dos mil _____

Gerente " _____ " E.S.P (Presidente)

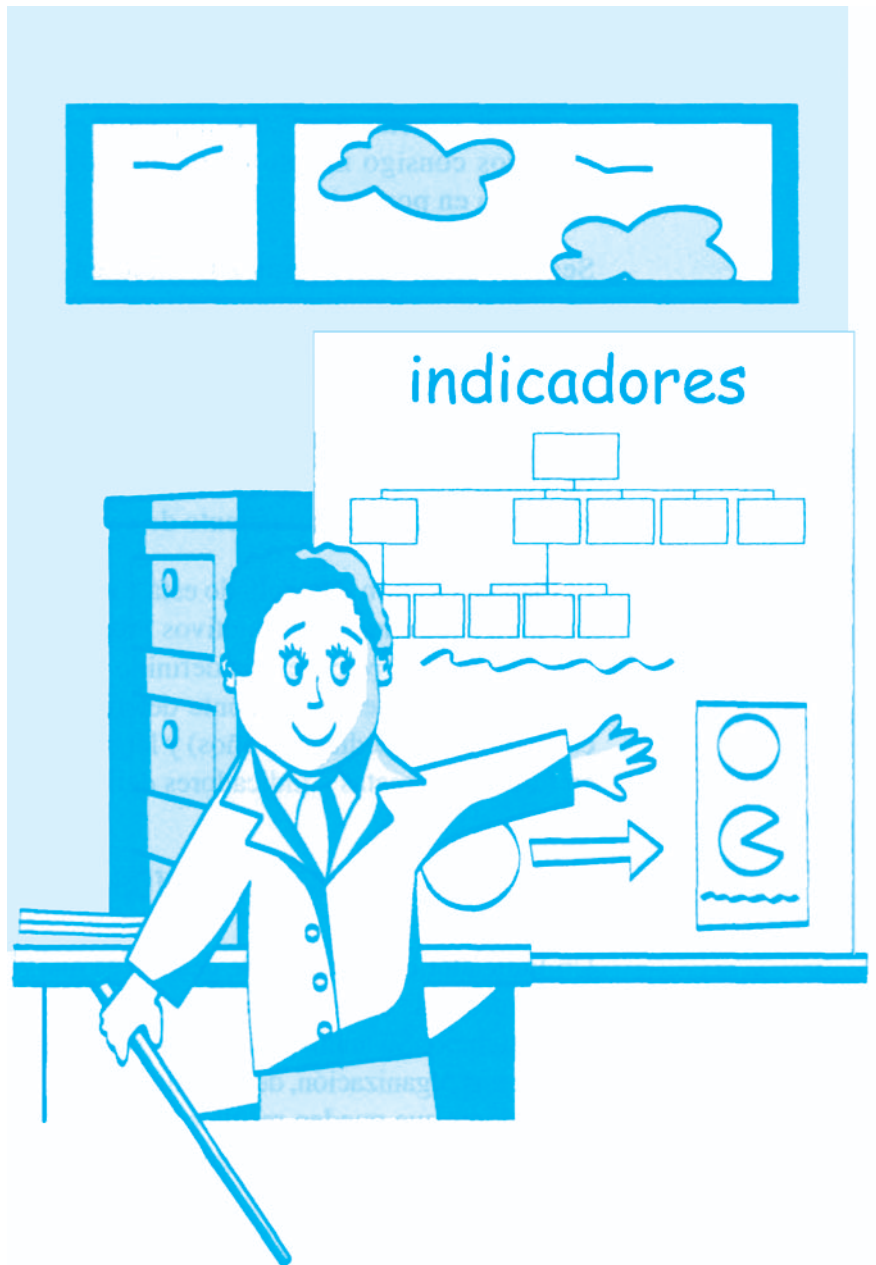
4.3. FORMATO PARA LA MODIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Es importante tener en cuenta que los procedimientos después de implementados pueden ser modificados, por eso a continuación se presenta el formato que debe ser diligenciado para hacer dichas modificaciones:

FORMATO DE CONTROL DE ACTUALIZACIONES Y CAMBIOS

Fecha			Procedimiento	Código	Tipo de Cambio	Descripción del cambio	Firmas		
Día	Mes	Año					Elaboró	Revisó	Aprobó

5. ANEXOS



5.1. INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS

La Contraloría General de la República define Indicador como "La relación entre variables cuantitativas o cualitativas; que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, de acuerdo con objetivos y metas previstas, impactos esperados. Los indicadores pueden ser relacionados consigo mismo o con estándares internos y externos. Por lo general se expresan en porcentaje"

Según Gerardo Domínguez Giraldo en su libro *Indicadores de Gestión* lo define así: "es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de atributos de productos en proceso de una organización" y añade, "Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización"

En conclusión un indicador es un criterio de medición que nos permite valorar, analizar y evaluar el comportamiento de variables.

El Plan de Gestión y Resultado está compuesto por un conjunto de programas específicos para cada uno de los objetivos propuestos. Cada programa incluirá uno o más proyectos y cada *proyecto* estará definido por actividades o tareas, que la entidad se obliga a ejecutar durante un horizonte determinado de tiempo, a fin de lograr objetivos de corto (un año), mediano (3 años) y largo plazo (4 años o más), normalmente expresados en función de metas e indicadores definidos.⁵⁸

INDICADORES CUANTITATIVOS DE GESTIÓN

Un Indicador cuantitativo de gestión es una relación numérica de dos o más variables relevantes en la evaluación del desempeño de una entidad, medidas en un mismo período de tiempo. Su análisis dinámico ofrece elementos para evaluar la calidad de la gestión de una organización, de acuerdo con una metodología definida previamente. Algunos indicadores que pueden resultar útiles para el control de la gestión de las empresas de servicios públicos, son los siguientes:

⁵⁸ CRA. Resolución. 12 de 1995, *Definiciones*

a) Indicadores de gestión financiera

- ➔ **Eficiencia del recaudo:** refleja el comportamiento del recaudo, la calidad del proceso de facturación y la efectividad del cobro por parte de la empresa.
- ➔ **Rotación de cartera:** refleja el comportamiento de los saldos de cartera vigentes con otros organismos del sector público o con los particulares. Muestra también la efectividad de los programas o estrategias que la empresa adopte para la recuperación de cartera.

b) Indicadores de gestión operativa y técnica

- ➔ **Índice de agua no contabilizada:** (IANC). Muestra el porcentaje de pérdidas de agua en que la empresa incurre en su operación normal.
- ➔ **Índice de eficiencia laboral:** indica el costo de personal por metro cúbico facturado.

c) Indicadores de calidad del servicio

- ➔ **Cobertura:** refleja el porcentaje de usuarios del servicio, en función del número de domicilios.
- ➔ **Continuidad del servicio:** muestra el porcentaje de tiempo promedio en el año en que se presta el servicio, exceptuando las interrupciones debidas a labores de mantenimiento o reparación de daños.
- ➔ **Calidad del agua (acueducto):** dar cumplimiento a la normatividad vigente.
- ➔ **Cobertura de medición (acueducto):** refleja el grado de cobertura de medidores operando en el área atendida por la entidad.

INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS

INDICADORES	FORMULA E INFORMACIÓN
1. Indicadores Financieros	
1.1 Eficiencia de Recaudo (acueducto, alcantarillado y aseo)	<p>FORMULA $\frac{\text{Valor Recaudado Usuario Final}}{\text{Valor Facturado Usuario Final}} \times 100 \%$</p> <p>INFORMACIÓN BÁSICA: P y G, informes de tesorería y soportes de facturación, donde: Valor Recaudado Usuario Final: Valor en pesos corrientes de los pagos realizados por los usuarios finales en los últimos doce meses por concepto de la facturación de ese mismo período de: cargos fijos, consumos, conexión, reconexión, multas, intereses de mora y otros. Tipo de Información: Caja Valor Facturado Usuario Final: Valor en pesos corrientes de las facturas expedidas para la totalidad de los usuarios en los últimos doce meses. Incluye cargos fijos, consumos, conexión, reconexión, intereses, multas y otros.</p>
1.2 Rotación de Cartera (acueducto, alcantarillado y aseo)	<p>a) FORMULA $\frac{\text{Cuentas por Cobrar a Sector oficial}}{\text{Valor Facturado Usuarios Oficiales}} \times 365$</p> <p>b) FORMULA $\frac{\text{Cuentas por Cobrar a Particulares}}{\text{Valor Facturado Usuarios Particulares}} \times 365$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA: Balance General, P y G, donde: Cuentas por Cobrar a Clientes: Saldo en pesos corrientes al finalizar el período de análisis, de los pagos pendientes por concepto de la facturación en los últimos doce meses del servicio a los usuarios del sector oficial o particular, según el caso. Incluye cargos fijos, consumos, cargos de conexión, reconexión, multas e intereses de mora. Valor Facturado Usuario Final: Valor en pesos corrientes de las facturas expedidas para la totalidad de los usuarios en los últimos doce meses. Incluye cargos fijos, consumos, conexión, reconexión, intereses, multas.</p>
2. Indicadores Operacionales	
2.1 Eficiencia Laboral (Acueducto y alcantarillado)	<p>FORMULA $\frac{\text{Costo de Personal}}{\text{Volumen Facturado}}$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA: P y G e información detallada de costos y producción, donde: Costos de Personal: Valor en pesos corrientes del total de pagos, durante los últimos doce meses, por salarios, prestaciones, horas extras, y demás conceptos para el personal de planta administrativo y operativo, más servicios contratados con terceros.</p>

	Volumen Facturado: Volumen de agua que la empresa facturó durante los últimos doce meses.
2.2 Eficiencia Laboral (Aseo)	<p>FORMULA $\frac{\text{Costo de Personal}}{\text{Basura recogida}}$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA: P y G e información detallada de costos y recolección de basura, donde: Costos de Personal: Valor en pesos corrientes del total de pagos, durante los últimos doce meses, por salarios, prestaciones, horas extras, y demás conceptos para el personal de planta administrativo y operativo, más servicios contratados con terceros. Basura Recogida: Toneladas de basura recolectada en los últimos doce meses.</p>
3. Calidad del servicio	
3.1 Cobertura (Acueducto y alcantarillado)	<p>a) FORMULA $\frac{\text{Número de Suscriptores}}{\text{Número de Domicilios}} \times 100\%$</p> <p>b) FORMULA $\frac{\text{Número de Usuarios}}{\text{Número de Domicilios}} \times 100\%$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA: Registro de suscriptores y usuarios, donde: Número de Suscriptores: Número de Personas naturales o jurídicas con las cuales se ha celebrado un contrato de condiciones uniformes de servicios públicos. Número de Usuarios: Número de personas naturales o jurídicas que se benefician con la prestación de un servicio público, bien como propietario del inmueble donde éste se presta o como receptor directo del servicio. Número de Domicilios: Número de unidades familiares que existen en la zona de influencia de la entidad, a esa misma fecha, según la información oficial del DANE.</p>
3.2 Cobertura (Servicio de Aseo)	<p>FORMULA $\frac{\text{Basura recogida}}{\text{Basura producida}} \times 100\%$</p> <p>Donde: Basura recogida: toneladas recolectadas en los últimos doce meses. Basura producida: estimativo de la basura producida en los últimos doce meses.</p>

4. Indicadores - Servicio de Acueducto	
4.1 Cobertura de medición	<p>FORMULA $\frac{\text{Número de Medidores}}{\text{Número de Suscriptores}} \times 100\%$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA: Registro de usuarios y de medidores, donde: Número de medidores: Número de medidores instalados en operación a una fecha determinada. Número de suscriptores: Número de Personas naturales o jurídicas con las cuales se ha celebrado un contrato de condiciones uniformes de servicios públicos.</p>
4.2 Índice de agua no contabilizada	<p>FORMULA $\frac{\text{Volumen producido} - \text{Volumen facturado}}{\text{Volumen producido}} \times 100\%$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA: Información sobre volumen producido y facturado, donde: Volumen Producido: Volumen de agua (m3) que la entidad introdujo al sistema de distribución durante los últimos doce meses, medida a la salida de tanques de almacenamiento, menos desperdicios por mantenimiento. Volumen Facturado: Volumen de agua que la empresa facturó durante los últimos doce meses.</p>
4.3 Continuidad del servicio	<p>FORMULA $\frac{[1 - \sum (Hi \times Ci)]}{H \times Cs} \times 100\%$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA: Registro sobre tiempo de suspensión del servicio y registro de usuarios, donde: H = Horas totales por año = 8.760 Hi = Horas suspendidas durante la interrupción i Ci = # de usuarios afectados por la interrupción i Cs = # total de usuarios del sistema</p>

BIBLIOGRAFÍA

- MESA SECTORIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL SENA. Estudio de Caracterización del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico. Junio de 1.998.
- SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE -SENA- Y MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Programa de Capacitación y Certificación del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico. "Manejo y Disposición de Residuos Sólidos Municipales". Diciembre de 1.999.
- MESA SECTORIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL SENA. Titulación I: "Operación de Plantas de Potabilización Nivel 3".
- MESA SECTORIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL SENA. Titulación II: "Operación y Mantenimiento de Redes de Distribución Nivel 3".
- MESA SECTORIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL SENA. Titulación III: "Operación y Mantenimiento de Pequeños Abastos Nivel 4".
- MESA SECTORIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL SENA. Titulación IV: "Gestión de Residuos Sólidos Nivel 3".
- MESA SECTORIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL SENA. Titulación V: "Tratamiento de Aguas Residuales Nivel 4".
- MESA SECTORIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL SENA. Titulación VI: "Laboratoristas de Análisis de Agua Nivel 2".
- FIGUEROA José y NARVÁEZ Vilma. Manual de Funciones y Procedimientos para las Empresas Comunitarias ESP en el Atlántico. Tesis de Grado Universidad del Atlántico. Barranquilla 2.001.
- MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA, Y DESARROLLO TERRITORIAL - Dirección de Agua Potable, Saneamiento Básico y Ambiental, Municipios Menores y Zonas Rurales. Manual de Funciones. Bogotá 2.003.
- MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA, Y DESARROLLO TERRITORIAL - Dirección de Agua Potable, Saneamiento Básico y Ambiental, Organicemos Nuestra Empresa para municipios menores y zonas rurales. Bogotá, 2003.
- MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA, Y DESARROLLO TERRITORIAL, Guía para el Facilitador de Jornadas Educativas. Octubre 2000.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía Metodológica para Reestructuración de Entidades Públicas. Diciembre de 1.999.

- MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA, Y DESARROLLO TERRITORIAL, Manual de "Gestión Empresarial para Municipios Menores y Zonas Rurales. Diciembre 1999.
- WHERTHER, William y DAVIS, Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4a Edición. Publicado por McGraw Hill. México 1999
- DESSLER, Gary. Administración de Personal. 6a Edición. Publicado por Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. México 1996
- VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo. 3a Edición. ICESI, Instituto Colombiano de Estudios Superiores. Cali, Colombia 1996.
- MARTÍNEZ B., Rigoberto. Eficiencia: enfoque dinámico para agilizar el trabajo administrativo y mejorar la calidad de la atención en las empresas públicas y privadas. Domardhi Ltda. Bogotá, Colombia 1991.
- CONGRESO DE COLOMBIA. *La Ley 142 de julio 11 de 1994*, por el cual se establece el régimen de servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. Publicado por Editorial Unión Ltda. Bogotá, Colombia 2000
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. *Ley 222 de 1995*, por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. *Ley 87 de 1993 - Ley del Control Interno -*, por el que se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades del estado y se dictan otras disposiciones.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. *Nuevo Código de Comercio*, Decreto - Ley 410 de 1971. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y en los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. *Código Sustantivo del Trabajo*. Ley 50 de 1990. Editorial Unión Ltda.
- LA COMISIÓN DE REGULACIÓN DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO. *Resolución 11 de 1997*, por la cual se establecen reglas tendientes a promover el balance en los mecanismos del control de gestión y resultados.

Fuentes en Internet:

- www.cra.gov.co: Comisión de Regulación de Agua Potable
- www.superservicios.gov.co: Superintendencia de Servicios Públicos de Colombia.
- www.cepis.ops-oms.org: ONG Internacionales
- www.acodal.org.co: Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental.
- www.gobiernoenlinea.gov.co: página de la Presidencia de la República.