

Compañía de Luz y Fuerza Sociedad Anónima

CLYFSA



Manual de Procedimientos

Diciembre 2004

Villarrica, Paraguay



C O N T E N I D O

1. Introducción	2
2. Procesos por Sector	6
2.1. Gerencia General	8
2.1.1. Difusión y Marketing	48
2.1.2. Secretaría General	74
2.1.3. Auditoría Interna	94
2.1.4. Informática	108
2.2. Gerencia Técnica	146
2.2.1. Departamento de Revisiones Técnicas	182
2.2.1.1. Conexiones nuevas, Inspecciones y Revisiones	200
2.2.1.2. Laboratorio de Mediciones	228
2.2.1.3. Control de Fraudes	232
2.2.2. Departamento de Proyectos, Planificación y Presupuestos	236
2.2.3. Departamento de Operación y Mantenimiento	248
2.2.3.1. Guarda Reclamos	278
2.2.3.2. Cuadrilla	306
2.2.3.3. Guarda Planta y Sereno	342
2.2.3.4. Reforestación y Poda	366
2.3. Gerencia Administrativa	376
2.3.1. Secretaría Administrativa y Archivo	420
2.3.2. Departamento Financiero	440
2.3.2.1. Financiamientos	454
2.3.2.2. Tesorería	474
2.3.2.2.1. Cobranzas	500
2.3.2.2.2. Cajas	512
2.3.2.3. Contabilidad	528
2.3.3. Departamento de Recursos Humanos	582
2.3.4. Departamento de Facturación	616
2.3.4.1. Control de Facturación	662
2.3.4.2. Facturación	692
2.3.4.2.1. Toma de Estados y Catastro	736
2.3.5. Departamento de Servicios Generales	756
2.3.5.1. Inventario	792
2.3.5.2. Depósito de Materiales	808
2.3.5.3. Seguridad y Mantenimiento	824
2.3.5.4. Atención al Cliente	854
3. Formularios	883
4. ANEXOS: Flujogramas de procesos actuales	1210



1. Introducción

La Compañía de Luz y Fuerza Sociedad Anónima (CLYFSA), tiene como **objetivo principal** la provisión de energía eléctrica y servicios conexos a la ciudad de Villarrica y regiones aledañas, y tiene como visión general el “*ser una empresa que ofrece servicios de calidad, gracias a la eficiencia y eficacia alcanzada por sus funcionarios en la implementación de los procesos y a la transparencia y confiabilidad de su gestión*”. Como resultado de la implementación de su visión busca constituirse en una empresa competitiva y reconocida a nivel regional y nacional.

El presente documento constituye el **Manual de Procedimientos o de Operaciones**, cuya **principal finalidad** es presentar el conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia de las acciones o pasos a seguir para la ejecución de los trabajos por parte de las diferentes áreas de CLYFSA, de manera que las actividades realizadas por cada una de éstas estén en función de dichas especificaciones y en base a los objetivos perseguidos por la Empresa.

Una de las estrategias para el desarrollo de una empresa lo constituye la documentación de sus sistemas y procesos, y en ese orden se vuelve imperativa la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Es asimismo, importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de organización o, en su defecto, que algún área de la misma se haga cargo de dicha actividad de manera constante.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, se manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la expectativa de actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo. Por ende, se ha considerado necesario y se ha abordado como uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, la preparación de los manuales de organización que permitan dar a conocer o aclarar los objetivos, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa (Organización y Funciones y de Procedimientos).

El Manual de Procedimientos tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.



- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de nuevos empleados.

El Manual de Procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas que señalan el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Los Manuales de Procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos y procesos.

En los procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir los formularios que se emplean en el proceso de qué se trate, bien sea llenadas con un ejemplo y/o con instrucciones para su llenado.

De poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles.

En el Manual de Procedimientos debe existir manifestación clara de las normas generales de la empresa y comprensión total de la organización básica por parte de todos los componentes.

Este es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano



responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

Este manual comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa o técnica, los órganos que intervienen y los documentos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado.

La **aplicación del presente Manual persigue:**

- a) Lograr uniformidad de procedimientos y políticas, y evitar duplicaciones de actividades
- b) Uniformar la interpretación y aplicación de los procedimientos en los sectores de CLYFSA
- c) Ayudar a la orientación del personal e la ejecución de sus trabajos y en la forma de cómo pueden contribuir al logro de los objetivos de la Empresa
- d) Facilitar la coordinación interna y externa de CLYFSA, es decir, el funcionamiento integrado y sistémico de los distintos sectores, y de éstos con los clientes internos y externos.
- e) Adiestrar a nuevos empleados sobre los objetivos, políticas, organización, procedimientos y normas generales de CLYFSA
- f) Facilitar los medios para cubrir un puesto, cuando un empleado se ausenta por algún motivo o cuando realicen cambios de personal
- g) Reducir la carga de trabajo de los Directivos, y cargos elevados, distribuyendo correspondientemente la carga de trabajo y evitando la pérdida de tiempo en explicaciones o instrucciones sobre trabajos a realizar
- h) Determinar el o los responsables de cualquier tipo de dificultad o problemas que surjan.
- i) Facilitar el análisis para determinar nuevos métodos, políticas y procedimientos, que permitan un mejor funcionamiento de CLYFSA.

Además de las descripciones de las tareas, el presente documento contiene ilustraciones a base procesogramas/cursogramas (o diagramas de procesos varios) y de flujogramas (o fluxograma), para la mejor aclaración de su contenido y facilitar la comprensión de los ejecutores de las actividades de las diferentes áreas de CLYFSA.

El presente Manual de Procedimientos está **organizado en tres partes** bien definidas:



- a) Primeramente, se presentan por cada una de las áreas los detalles de procesos que atañen a dicha área y a sus integrantes, acompañado de los respectivos gráficos de procesos (procesogramas o cursogramas simples), basado estrictamente en las acciones declaradas en el Manual de Organización y Funciones.
- b) Seguidamente, se presenta una sección en la cual se presentan los documentos utilizados en los procesos y descripción de los mismos.
- c) Finalmente, se presentan como Anexo las descripciones de procedimientos llevados a cabo en CLYFSA actualmente, por medio de flujogramas o fluxogramas, que ayudarán en el futuro al control y mejoramiento de los procesos actuales. Resulta importante analizar los volúmenes de trabajo y la frecuencia con que se realizan los procedimientos para determinar la importancia de los mismos y sugerir medidas que hagan eficiente su operatividad.

Para la elaboración de este Manual de Procedimientos ha sido utilizado un Instrumento de Colecta de Informaciones por medio del cual, han sido consignadas las informaciones y procesos aplicados a las mismas, en base al parecer de los actores de las diferentes áreas de CLYFSA, a quienes ha sido aplicado dicho instrumento en entrevistas individuales (a todos los empleados en el momento que duró el periodo de las entrevistas).

También han sido tenidos en consideración para la elaboración del presente manual los documentos relativos a Resoluciones varias, microprocesos elaborados por el personal, Consultoría de Estrategia Administrativa de la firma COMO (año 2002), descripción de cargos y otros documentos entregados por los Directivos y Empleados de CLYFSA en los momentos en que han sido realizadas las entrevistas.

Es importante mencionar y enfatizar que éste y todos los manuales administrativos de CLYFSA deben mantenerse actualizados permanentemente, a efectos de conservar su vigencia y utilidad.

También, que deben ser distribuidos a todos los responsables de la ejecución de las actividades previstas para cada uno de los sectores, sean éstos directivos o no y NO solamente a los primeros, sino NO estaría cumpliendo con su finalidad.