

**Elaboración de un Manual guía para el Proceso de Concertación en La Unidad
Negociación y Administración Activo Inmobiliario para Proyectos regidos por
la Ley 56 de 1981.**

Trabajo de investigación realizado por:

DIANA MARCELA AGUDELO VALLEJO

JORGE ARTURO POSADA ARANGO

Para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Directora de Investigación:

SANDRA MARIA QUINTERO CORREA

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Facultad De Educación

Especialización En Gerencia De Proyectos

Bello – Antioquía

2016

Contenido

Introducción	7
1. Planteamiento del Problema	8
1.1. Descripción del problema	8
2. Justificación	10
3. Objetivos del Estudio	12
3.1. Objetivo general	12
3.2. Objetivos específicos	12
4. Marco Referencial	14
4.1. Antecedentes	14
4.2. Marco Teórico	18
4.2.1. Manuales de procesos y procedimientos	21
4.2.2. Características del manual procesos y procedimientos	22
4.2.3. Aplicación de los manuales	23
4.2.4. Manual de procedimientos	24
4.2.5. Elaboración	26
4.2.6. Revisión, aprobación, distribución e implantación	27
4.2.7. actualización	27
4.2.8. Alcance y divulgación del proceso	27
4.3. Marco legal	29
4.4. Marco conceptual	32
5. Diseño Metodológico	34
5.1. Enfoque	34

5.2.	Tipo de estudio	35
5.3.	Contexto	35
5.4.	Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información	42
5.4.1.	Análisis documental	42
5.4.2.	Entrevista semiestructurada	43
5.5.	Validación de los instrumentos	44
6.	Resultado	45
6.1.	Análisis de los resultados	45
6.1.1.	Análisis cualitativo	45
6.1.2.	Codificación de las producciones y análisis cualitativo	47
7.	Propuesta de ejecución manual de procesos y procedimientos de la unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM	55
8.	Conclusiones	57
9.	Recomendaciones	58
	Referencias	59
	Anexos	61

Índice de tablas

Tabla 1: Categorías, subcategorías e indicadores

46

Índice de figuras

Figura 1 Edificio EPM	37
Figura 2 Cobertura del Grupo EPM	38
Figura 3 Reseña Histórica	38

Índice de anexos

Anexo N°1.	61
Anexo N°2.	65
Anexo N°3.	69

Introducción

Un manual tiene como propósito orientar las acciones que deben guiar a todos los servidores en una meta común de optimizar la calidad en la prestación de los servicios y de orientar al Recurso Humano de manera ecuánime y acorde con el fin del área en su conjunto, para lograr altos niveles de productividad y competitividad, en armonía con las políticas de la unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM.

Lograr estandarizar los procesos de la unidad conlleva a satisfacer normas de calidad que se orientan a la Coordinación y Administración, compensaciones, capacitación y desarrollo de personal.

El presente documento contiene las bases del manual que ayuda a la gestión de los Recursos en la unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, la información en él contenida muestra cada una de las tareas que se realizan. Se mencionan las normas y los procedimientos relacionados con las situaciones administrativas.

Por lo tanto se presenta como respuesta a los requerimientos de racionalización y mejoramiento de procesos administrativos y a las necesidades en la toma de decisiones de la unidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario es el área institucional responsable de prestar servicios de concertación a las comunidades afectadas por los proyectos de expansión, compra, venta y constitución de servidumbres sobre inmuebles de terceros. Con responsabilidades como:

Planear, dirigir y evaluar las actividades relacionadas con la concertación y negociación del activo inmobiliario; coordinar la obtención y disposición del activo inmobiliario, también las actividades relacionadas con el aseguramiento de la legalización de los predios y servidumbres; dirigir en la negociación, las etapas de prefactibilidad, factibilidad y planeación de los proyectos, estar al margen de la atención y concertación con las afectaciones ocasionadas en los diferentes proyectos.

Actualmente se atienden las afectaciones económicas y/o sociales que se generan por el desarrollo y construcción de un proyecto o por la falla en la prestación del servicio, que se atienden mediante una indemnización, una valoración, que se legaliza por intermedio de un contrato de transacción o una resolución, la cual inicia con la recepción de la solicitud de atención o requerimiento, acompañada de la

documentación pertinente y culmina con el contrato de transacción o resolución debidamente legalizado.

Una vez recibida la solicitud o requerimiento de atención a la afectación, la cual debe ir acompañada con el formato de necesidades y conveniencias, Certificado de Disponibilidad Presupuestal y/o caracterización socioeconómica, se prepara el expediente con la información técnica, jurídica y demás documentación necesaria, se procede a verificar la afectación mediante visita al inmueble o reunión con las personas, para determinar la indemnización, elaborar inventario si es del caso, valorar la afectación o indemnización, realizar la concertación y elaborar el contrato de transacción o resolución y efectuar el pago.

Actualmente en la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario se presentan falencias las cuales radican en que tanto funcionarios como contratistas desconocen el orden, los requisitos y la forma de ejecutar el proceso de concertación, desde su inicio hasta su culminación.

Las razones principales por las cuales se presenta el problema es la falta de inducción y difusión de la información del proceso metodológico para llevar a cabo una concertación efectiva; razón por la cual es necesario brindar una herramienta que sirva de guía, regida por toda la normatividad asociada y un orden del proceso para la concertación con las comunidades afectadas en sus diferentes etapas.

2. JUSTIFICACIÓN

En otros tiempos la gestión y la administración del activo inmobiliario estaban en cabeza del Departamento bienes inmuebles, el cual elaboró los procesos de negociación y concertación, encontrando falencias en la implementación de controles y difusión de la estructuración de los procesos. Dada la creación reciente de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (EPM), es necesario elaborar un manual que contenga todos los procedimientos (flujos, tiempos y responsables) y se establezcan los controles necesarios para la concertación con las comunidades impactadas por los proyectos que ejecuta EPM, que contribuya con la sostenibilidad, agilidad y necesidades de la Organización.

Por tratarse de una empresa de clase mundial multilatinas en permanente evolución y crecimiento, la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario crece a la par con la Empresa, lo que implica el ingreso permanente de funcionarios que deben conocer los procesos de manera ordenada para su correcta aplicación y donde la Unidad no cuenta actualmente con esta herramienta vital para su buen funcionamiento.

Es importante la elaboración de un manual de procesos y procedimientos en la Unidad Negociación Activo Inmobiliario, debido que en el informe realizado por

profesionales de la Subdirección Auditoría Interna de EPM se identificaron algunas falencias en el proceso al interior de la Unidad, sobre el manejo adecuado de la información y su proceso de legalización.

El alcance del trabajo incluye las actividades de concertación con las comunidades y aseguramiento de la legalización, que involucran desde el recibo de los requerimientos de concertación hasta su culminación.

Adicionalmente la auditoría interna identifica la necesidad de elaborar un manual de reglas de negocio de todas las actividades de la Gestión Inmobiliaria que permita establecer responsabilidades, minimice riesgos de interpretaciones erróneas, decisiones inadecuadas, reprocesos, faciliten el diseño y asignación de controles y facilite la gestión y seguimiento.

Con la elaboración del manual guía sobre los procedimientos que se deben llevar a cabo para la concertación con las comunidades afectadas por los proyectos hidroeléctricos, se pretende que el proceso quede debidamente documentado y que pueda ser implementado por todo el personal que labora en la Unidad Negociación en el proceso de concertación, el cual sirva de medio para la orientación del nuevo personal a la unidad y que esta contribuya a la incorporación del cargo.

Con la ayuda del manual, todo funcionario involucrado en el proceso de negociación, puede desempeñar cualquier cargo en la unidad de una manera eficaz y eficiente, lo cual mejora el tiempo y el desempeño de las actividades realizadas por los funcionarios evitando reprocesos en las concertaciones.

3. Objetivos del Estudio

3.1. Objetivo General

Diseñar en La Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, un manual que contenga de manera ordenada los procedimientos y procesos administrativos con su soporte reglamentario y procedimental con el fin de garantizar eficiencia y efectividad en su aplicación.

3.2. Objetivos Específicos

- Analizar las deficiencias de los procesos internos en las concertaciones con las comunidades, en todas sus etapas, fundamentados en hechos reales mediante entrevistas con los funcionarios de la Unidad de Negociación y Administración Activo Inmobiliario, para que nos informen los inconvenientes presentados y a que factores lo atribuyen.
- Revisión de toda la normatividad externa e interna inherente al proceso de concertación del activo inmobiliario.
- Recopilar en un sólo documento la información necesaria para la elaboración de un Manual guía que contenga los procedimientos y plantillas necesarias para la concertación con las comunidades afectadas en los Proyectos regidos por la Ley 56 de 1981 que se desarrollan en La Unidad Negociación y Administración Activo

Inmobiliario, el cual permita incrementar la eficiencia, eficacia, y efectividad de los mismos.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Antecedentes

Para la presente investigación se utilizarán algunos términos relevantes, que servirán para la realización del presente Proyecto, los cuales definen los siguientes autores:

VARGAS, Nelson Muñoz, Editorial McGraw-Hill. Bogotá 1994, relata sobre:

Manual de funciones: El manual de funciones es el documento mediante el cual el personal conoce todas las funciones específicas, así como las responsabilidades concernientes a cada uno de los cargos.

Un buen manual de funciones se transforma en una herramienta e instrumento de gerencia y un aliado permanente que facilita el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización, encaminándola a la consecución de su visión corporativa.

La Universidad Nacional de Colombia-2005. Manual de procesos y procedimientos-06/05/2009, define los siguientes términos:

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una

determinada actividad, de manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar de manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

Procedimiento: Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando se habla de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

Miranda, Juan José, Gestión de Proyectos quinta edición, MM editores, Bogotá 2005, precisa lo siguiente:

Eficacia: La eficacia, está definida en términos del grado en que el proceso logra sus objetivos en un periodo determinado de tiempo, sin reparar en la magnitud de los recursos aplicados.

Eficiencia: En este contexto debe entenderse “la eficiencia” como la relación entre los costos de los insumos aplicados y los productos o servicios obtenidos en el proceso.

En muchas organizaciones de tipo empresarial y estatal, la implementación de manuales ha tenido una gran relevancia como se observa en el Fondo de Desarrollo

de la Educación Superior (FODESEP), entidad de Economía Solidaria que promovía la creación de un manual de procesos y procedimientos con el fin de fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento a la cultura del Autocontrol y del mismo Sistema de Control Interno.

En el manual se dieron a conocer los diferentes procesos que se manejan, los cuales describen la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades misionales y de soporte del Fondo de Desarrollo de la Educación Superior, con el fin de dotar a la misma Entidad, de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en el Plan Estratégico.

Se logra identificar que la Empresa Plaza Mayor Constructora S.A.S. implemento un Manual de Procesos con el fin de asignar a cada colaborador funciones y/o actividades adecuadas a su experiencia laboral o al cargo que debe desempeñar dentro de la Constructora; ya que al implementar una serie de procesos, se puede tener orden en cuanto a la realización de tareas y requisitos según lo exija cada puesto de trabajo.

Una vez la Constructora identificó la necesidad de elaborar un manual de procesos, la técnica que empleo para recolectar la información se basó en la entrevista a los funcionarios encargados del proceso, puesto que brindaron información valiosa y necesaria para desarrollar los manuales de funciones y de procesos, además permitió tener un contacto directo con cada colaborador (a) en el cual se percibe

actitudes y se reciben comentarios que ayudan a la construcción de dichos manuales. Luego se procedió a hacer una observación directa de cada puesto de trabajo con el propósito de verificar que la información brindada en la entrevista fuera coherente y verídica.

La realización del manual se hizo con el propósito de observar la forma como se pudo mejorar el trabajo de los colaboradores de la firma, se pretendió dinamizar y organizar los procesos y productos de la empresa, puesto que se convirtió en una herramienta de gestión que permitió orientar el buen funcionamiento de la Constructora, al elaborar el manual de procesos se tuvo como resultado que un 75% de los funcionarios de acuerdo a su área o dependencia, se le facilitara integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo administrativo y el mejoramiento de la calidad del servicio y en la constante búsqueda de alternativas que mejoraran la satisfacción del cliente.

Finalmente, con la elaboración del manual de procesos se consiguió que cada colaborador pudiera realizar su trabajo de manera correcta, por medio de los pasos a seguir para desarrollar dicho proceso, de que se dieran cuenta de cuáles son los subprocesos de los que se deben apoyar para llevar a cabo con eficiencia dicha actividad o tarea.

Es importante implementar un manual de procesos y procedimientos en la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, donde se documente todo el proceso de concertación con las comunidades afectadas por los proyectos Hidroeléctricos, teniendo como impactos positivos aspectos como:

Disminución de tiempo en todo el proceso: Dado que en el manual se establece el orden lógico del procedimiento, no se presentaran devoluciones o reprocesos en las diferentes fases de concertación con las comunidades.

Optimización del recurso humano: en este ítem se identifica que al no presentarse reprocesos, optimizamos el tiempo de los funcionarios que intervienen en la gestión.

Agilidad en el proceso de pagos: teniendo en cuenta que los funcionarios encargados de los procesos tendrán toda la información y conocimiento de los requisitos plasmados en el manual, no se deben presentar inconvenientes ni devoluciones a la hora de realizar los pagos a terceros.

4.2. Marco teórico

La elaboración de un manual de procedimientos para La Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario tendrá como fundamento teórico toda la metodología empleada propuesta en algunos textos guías, quien según Gómez (2014), parte de que el manual de procedimientos se debe principalmente a situaciones tales como:

- Presencia de trámites complejos, es los que es necesario efectuar descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.

- Para asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos, para lo cual resulta indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Para emprender en tareas de simplificación del trabajo, como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, entre otros.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente y se necesitan conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que tienen información necesaria para la determinación de los flujos de ésta.¹

Se considera que la elaboración del manual deberá emplear modelos que suministren principios de eficiencia y eficacia en la unidad, que servirán como base para el desarrollo y el mejoramiento continuo del proceso de negociación y los procedimientos internos que en ella se ejecutan; según el autor Álvarez (1996):

- “Dado que el ser humano es social por naturaleza, con una tendencia a organizar y administrar sus asuntos, los Manuales de políticas y procedimientos pueden facilitarle a la organización el cumplimiento de sus propósitos y objetivos de una manera efectiva y ordenada.”

¹ <http://isedoys2orientador2.wordpress.com/teoria-manual-de-procedimientos/>

- “Además, toda organización está regida por políticas y procedimientos formales e informales, por lo que al elaborar el manual, se simplificaran la vida de la organización y de todos sus colaboradores”²

La planeación empleada para el diseño del manual empieza con la conformación de un grupo de trabajo compuesto por personas idóneas en conocimientos adquiridos a través de las lecciones aprendidas. Se debe tener al alcance la información que implica el proceso de concertación y se debe determinar los tipos de formatos que se aplican en el ámbito de la misma para llevar a cabo dichos procesos. Es importante describir la información de los procesos involucrados que se realizan.

Como lo expresa el autor Linares G. (2004):

“La clave de esta técnica para aumentar la productividad y eficiencia administrativa, es la identificación, el análisis y la simplificación de los procedimientos”³

Mediante la lectura del libro Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, podemos resaltar la siguiente definición:

“Un PROCEDIMIENTO es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo”

² Álvarez M, (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México D.F. Panorama Editorial S.A., Pág. 26.

³ Linares G. (2004). Pág. 33

Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencias de las generaciones anteriores.⁴

4.2.1. Manuales de Procesos y Procedimientos

El Manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparente ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino que también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los compara con la constitución política de Colombia, ya que reúne las normas básicas de funcionamiento de la empresa, es decir las reglas, condiciones, normas, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en una empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla y corregirla.

Es muy posible que una empresa en donde no se aplique correctamente el uso de manuales de procesos y procedimientos, se presentaran seguramente uno o varios síntomas tales como:

⁴ Álvarez M, (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México D.F. Panorama Editorial S.A. Pág. 35

- Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, se presentaran serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores.
- No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores.
- Al no existir un procedimiento establecido, habrá un gran desperdicio de recursos y una gran deficiencia en cuanto a efectividad.

4.2.2. Características del manual procesos y procedimientos

Deben ser escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben permitir su flexibilidad para su modificación y/o actualización, de acuerdo a las políticas internas y externas.

Cuando se realice un proceso de actualización, se debe registrar la fecha, novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión,

Estos manuales deben cumplir la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes.

4.2.3. Aplicación de los manuales

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:

- Establecimiento de objetivos
- Definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

De acuerdo a lo anterior los manuales son fundamentales para la correcta gestión de una empresa.⁵

La Elaboración del Manual guía para el proceso de concertación en la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario para Proyectos regidos por la Ley 56 de 1981, será la herramienta administrativa que contendrá en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre los objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de las actividades inherentes a la concertación con las comunidades del grupo empresarial EPM, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos del grupo empresarial.

La importancia de este manual para la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario, radica principalmente en minimizar los márgenes de errores que se han estado cometiendo en el pasar del tiempo, lo cual presenta retrocesos en los procesos y por tal situación se evidencian incumplimientos en las concertaciones pactadas con la comunidad, el sustento y la importancia de este manual que permitirá el mejoramiento continuo de los procesos internos de la unidad.

4.2.4. Manual de procedimientos

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones

⁵ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm

generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido⁶.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- a. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b. Auxilian en la inducción al puesto.
- c. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.

⁶ <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

- g. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- j. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k. Son guías del trabajo a ejecutar.

Un sistema está basado en varios procedimientos interdependientes.

4.2.5. Elaboración

Para elaborar un manual de procedimientos se debe definir el contenido, con su respectiva introducción, objetivos, áreas de aplicación, responsables, políticas, descripción de las operaciones, formatos, diagramas de flujo, terminología, adicionalmente se recopila toda la información necesaria y se realiza un estudio preliminar del área, se integra y analiza la información, implantando y recomendando la simplificación de los procedimientos.

Las fuentes de información más comunes son los archivos de las Empresas y las sugerencias de los directivos, ejecutivos, asesores y empleados, las cuales se pueden identificar mediante encuestas, investigación documental y observación directa.

4.2.6. Revisión, aprobación, distribución e implantación.

Una vez concluido el documento tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones.

El responsable de cada área de la empresa debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo.

Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades.

4.2.7. Actualización

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados, mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación.⁷

4.2.8. Alcance y divulgación del proceso

Se debe hacer una divulgación de los mismos a todo nivel de la empresa para asegurar el conocimiento del nuevo proceso, los formatos que involucra, los clientes objetivo del proceso y los beneficios que tendrá la empresa en su implementación.

Se debe hacer una propagación de la información por medio de la Bitácora manejada por EPM, divulgando dicha información a la Unidad. Se deben generar espacios de reunión por parte de la Unidad Negociación donde se dé a conocer el contenido del

⁷ <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

manual, lo que permitirá que cada trabajador sepa que en una situación determinada existe una herramienta que le ayudará a dar solución a su problema en lo que a responsabilidades se refiere. No está de más escuchar las sugerencias que puedan hacer los trabajadores acerca de un proceso, pues en muchas ocasiones en la etapa de introducción se pueden presentar sugerencias muy efectivas para ajustar cualquiera de los componentes del proceso que hagan de su implementación un éxito. Es de responsabilidad del jefe de la Unidad conocer los nuevos procesos, velar porque se ejecuten los nuevos procesos, se diligencien adecuadamente sus formatos y que la información fluya rápidamente. Es responsabilidad del jefe que en cada grupo de trabajo se le dé la importancia necesaria a cada uno de los procesos para que se vuelvan parte de la cotidianidad y la cultura de la empresa.

De acuerdo a lo anterior es importante plantear un manual de procesos y procedimientos para la Unidad de Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, el cual permitirá el incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad, siendo una fuente importante y constante de información sobre las tareas de la unidad, aumentando la predisposición del personal para asumir responsabilidades, es un elemento importante de auditoría, control interno, revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo, constituye un instrumento efectivo de consulta, orientación, entrenamiento, facilita el proceso de hacer efectivas las normas, procesos, funciones administrativas, evitando discusiones innecesarias y equívocas.

4.3. Marco legal

Desde la legalidad se pretende que los manuales de procesos y procedimientos contengan los elementos necesarios para su elaboración e implementación, tal y como se establece en el párrafo único del artículo 1º de la ley 87 de 1993, los manuales de procesos constituyen uno de los instrumentos a través de los cuales se cumple el control interno de la entidad.

Es importante para la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, la aplicación de este instrumento, debido que aportará al cumplimiento de uno de los objetivos del control interno como es el de garantizar la eficacia, eficiencia y economía de todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las actividades y tareas definidas para el logro de la misión institucional.

El manual de procesos y procedimientos permitirá a la Empresa contar con un adecuado manejo de desarrollo administrativo, dentro de parámetros de calidad y agilidad de gestión en la Entidad.

En virtud de lo anterior se hace necesario optimizar la calidad de la prestación de los servicios, mediante la orientación de su recurso humano atendiendo a las metas que la Empresa debe cumplir.

Para lograr este objetivo se hace necesario dotar a la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de una herramienta de gestión operativa que permita identificar cada uno de los procesos administrativos con su soporte reglamentario y procedimental con el fin de garantizar la eficiencia y efectividad en su aplicación.

Hay algunos aspectos legales que se deben tener en cuenta sobre el Manual de Valores Unitarios para el pago de compensaciones por actividades económicas y productivas del Proyecto Hidroeléctrico Ituango, teniendo como fundamentos legales lo establecido en diferentes normatividades, algunas de ellas generales para la construcción de proyectos y otras específicas para el proyecto Ituango como la licencia ambiental y su plan de manejo. Las principales normas que soportan este manual son:

La Constitución Política de Colombia, en su Artículo 51 dice: "Todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna. El Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda". En el Artículo 58: "se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivo de utilidad pública o interés social,

resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social".

La Ley 56 de 1981, por la cual se dictan normas sobre obras públicas de generación eléctrica y acueductos, sistemas de regadío y otras y se regulan las expropiaciones y servidumbres de los bienes afectados por tales obras.

El Artículo 10 Literal 4, establece, que además de los elementos físicos de cada predio, se tendrán en cuenta las primas especiales de reubicación familiar y de negocio.

Como prima de negocio se pagará cuando dentro del predio existan establecimientos comerciales o industriales, y será equivalente al 25% de las utilidades líquidas del establecimiento, según la declaración de renta del año gravable anterior a la declaratoria de utilidad pública.

Como prima de reubicación y de negocio será necesario que el interesado presente su solicitud acompañada de las respectivas pruebas. El derecho a solicitar el reconocimiento de dichas primas prescribe en tres (3) años, contados a partir de la firma de la escritura.

4.4 Marco conceptual

Para la presente investigación se utilizarán algunos términos relevantes, que servirán para la realización del presente Proyecto, los cuales definen los siguientes autores:

VARGAS, Nelson Muñoz, Editorial McGraw-Hill. Bogotá 1994, relata sobre:

Manual de funciones: El manual de funciones es el documento mediante el cual el personal conoce todas las funciones específicas, así como las responsabilidades concernientes a cada uno de los cargos.

Un buen manual de funciones se transforma en una herramienta e instrumento de gerencia y un aliado permanente que facilita el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización, encaminándola a la consecución de su visión corporativa.

La Universidad Nacional de Colombia-2005. Manual de procesos y procedimientos-06/05/2009, define los siguientes términos:

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar de manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

Procedimiento: Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando se habla de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

Miranda, Juan José, Gestión de Proyectos quinta edición, MM editores, Bogotá 2005, precisa lo siguiente:

Eficacia: La eficacia, está definida en términos del grado en que el proceso logra sus objetivos en un periodo determinado de tiempo, sin reparar en la magnitud de los recursos aplicados.

Eficiencia: En este contexto debe entenderse “la eficiencia” como la relación entre los costos de los insumos aplicados y los productos o servicios obtenidos en el proceso.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 Enfoque

Los autores Blasco y Pérez (2007:25), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas.

Para la realización de este proyecto se utilizará el enfoque de investigación cualitativa, dado que se tendrán en cuenta aspectos que se determinan mediante la observación y opinión de las áreas que intervienen en el proceso, en este sentido esta investigación busca describir los procedimientos y funciones de orden administrativo que permitan unificar criterios en la negociación con las comunidades afectadas por los proyectos hidroeléctricos de EPM, en pro del aumento de la competitividad, el servicio, la responsabilidad social empresarial (RSE) y la calidad en sus procesos.

5.2. Tipo de estudio

Según Sabino (1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. (Pág. 51)

Para la realización de este proyecto se utilizará el método de investigación descriptivo, partiendo de la recolección de datos primarios para la estandarización de la información, tales como: informes de auditoría interna, lecciones aprendidas y entrevistas realizadas a algunos funcionarios involucrados en el proceso de negociación, que permita interpretar correctamente las falencias y necesidades al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM.

5.3. Contexto

Empresas Públicas de Medellín- EPM es una empresa de servicios públicos domiciliarios que tiene una historia para contar, con cifras y hechos de una responsabilidad social y ambiental que le da sentido a su origen, a su desarrollo y a su estrategia de negocios.

En su primera etapa, EPM sólo atendió a los habitantes de Medellín, la ciudad donde inició sus actividades en 1955. Y desde entonces ha alcanzado un alto desarrollo que la sitúa a la vanguardia del sector de los servicios públicos en Colombia. Organizada bajo la figura de “empresa industrial y comercial del Estado”, de propiedad del Municipio de Medellín.⁸

A partir del año 2013 EPM es un Grupo colombiano conformado por 45 empresas, 25 de ellas en Centroamérica, el Caribe, Suramérica, Estados Unidos y España, así como 20 en Colombia, por tal motivo podemos considerar a EPM como una gran empresa por su tamaño.

Actuando unida por el desarrollo de las regiones donde hace presencia con los servicios de energía eléctrica, gas natural, agua potable, saneamiento básico, recolección, aprovechamiento y disposición final de basuras, y tecnologías de la información y las comunicaciones. Así mismo EPM se ha destacado en estos cuatro ámbitos de los servicios públicos y hoy adelanta una serie de proyectos que consolidan su liderazgo.

Su sede principal está ubicada en la ciudad de Medellín, capital del Departamento de Antioquia, en la República de Colombia.

EPM tiene como cliente objetivo a todos los sectores como: sector residencial, industrial y comercial.

Con los servicios de energía, acueducto, alcantarillado y gas se han mejorado la vida de más de 13 millones 500 mil personas, teniendo como estrategia crecer con la gente, hablando el lenguaje de la sostenibilidad, su responsabilidad social

⁸ <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional.aspx>

empresarial, el buen gobierno corporativo, la planeación de largo plazo y el rigor técnico, jurídico, financiero y gerencial, son pilares de su estrategia.

EPM aporta a la construcción de un entorno próspero en las regiones donde se ubica, mediante un desempeño empresarial respetuoso en el que importan las consecuencias económicas, ambientales y sociales frente a los grupos de interés.⁹

Figura 1 Edificio EPM



FUENTE: <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/EdificioEPM.aspx>

Tipo de organización

EPM es una empresa cuyo capital es de carácter público, pertenece al sector terciario en el cual se clasifican las empresas que ofrecen servicios a la sociedad, lo cual significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento.

⁹ <http://www.epm.com.co/site/Home/GrupoEPM.aspx>

Hablar del Grupo Empresarial EPM es referirse al crecimiento de un conjunto de empresas que han definido a tiempo sus posibilidades en el nuevo entorno de los servicios públicos domiciliarios. Para lograrlo, se ha necesitado el impulso de todo un contingente humano que, desde el grupo directivo hasta el trabajador de campo, tiene claridad sobre los compromisos fundamentales que le dan vida a la organización, la calidad de sus servicios y la permanente satisfacción de sus clientes. EPM, cabeza de este Grupo Empresarial, fue creada el 6 de agosto de 1955. A través del Acuerdo #58, el Consejo Administrativo de Medellín fusionó en un establecimiento autónomo cuatro entidades hasta ese momento independientes: Energía, Acueducto, Alcantarillado y Teléfonos; el 18 de noviembre de 1955 la Alcaldía de Medellín reglamentó la existencia de EPM con la expedición de los Estatutos (Decreto 375), y el 25 de noviembre de ese mismo año la sancionó el Gobernador. Pero fue sólo en enero de 1956 cuando realmente EPM inició su vida administrativa; en 1989, el Acuerdo #002 incluyó en los Estatutos el manejo y mejoramiento del medio ambiente como parte del objeto social de EPM, y cambió el nombre del servicio telefónico por el de telecomunicaciones. Este servicio fue escindido en 2007, constituyéndose la filial UNE EPM Telecomunicaciones; desde enero de 1998, EPM fue transformada en Empresa Industrial y Comercial del Estado, y hoy, para el ejercicio de sus actividades, se encuentra sometida a las disposiciones de la ley comercial, su patrimonio y sus rentas son propios y están totalmente separados de los bienes y de los fondos comunes del Municipio de Medellín. EPM no cuenta con aportes externos diferentes a la facturación por la prestación de sus servicios, sus transferencias anuales al Municipio de Medellín, su dueño, son

destinadas íntegramente a inversión social, por su dinámica empresarial, EPM se ha convertido en una de las mayores empleadoras de la región, gracias a las transferencias económicas que entrega por ley y a la protección de los recursos naturales, progresan los municipios localizados en las zonas de influencia de sus obras y proyectos. También aporta a la calidad de vida de los sectores más desprotegidos de la población a través de los subsidios por tarifas y de programas con gran impacto social, por sus ejecutorias en el campo de los servicios públicos y por su sólida proyección nacional e internacional, EPM fue elegida como la mejor empresa del siglo XX en Colombia.¹⁰

MISIÓN

Empresas Públicas de Medellín tiene como misión “Somos un Grupo Empresarial multilatinos, de origen colombiano y naturaleza pública, que genera bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participa, mediante la prestación responsable e integral de soluciones en electricidad y gas, agua, aseo y tecnología de la información y las comunicaciones – TIC.”

VISIÓN

Y como visión tiene “En el 2022 el Grupo Empresarial EPM habrá logrado posicionarse entre las 50 primeras multilatinas por ingresos, con énfasis en Colombia, Centroamérica, Brasil, Chile, Perú y México, siendo referente en

¹⁰ <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Historia.aspx>

excelencia operativa, reputación y transparencia; ofreciendo a los clientes y al mercado un portafolio integral de soluciones competitivas en electricidad y gas, agua, aseo y tecnología de la información y las comunicaciones – TIC, fundamentadas en prácticas socialmente responsables con todos los grupos de interés.¹¹”

Con respecto a la validez de los instrumentos, Hernández y otros (2003), establecen que “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.346). De acuerdo con esto, se pretende que la validez de los instrumentos de recolección de información utilizados en la presente investigación, se relacionen con la problemática frente al desconocimiento del orden, los requisitos y la forma de ejecutar el proceso de concertación, desde su inicio hasta su culminación, tanto de funcionarios como de contratistas de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, los objetivos propuestos, así como las variables e indicadores de este estudio.

Para validar los instrumentos se solicitó la revisión de expertos para garantizar la obtención de información hacia el logro de los objetivos propuestos.

¹¹ <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/PensamientoEstrat%C3%A9gico.aspx>

5.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información

Para la presente investigación se implementarán Técnicas de recolección de información como son: Análisis Documental y entrevistas semiestructuradas.

A continuación se hará la descripción de cada uno de ellos, así como también la intención de su aplicación en la presente investigación.

5.4.1. Análisis Documental

Según Bernal Torres (2010), el análisis de documentos es una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. En el presente estudio se hará análisis de los documentos como son las leyes, decretos y normas del Ministerio de Minas y Energía - MINMINAS, y la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA, inherente al proceso de concertación, siendo de vital importancia consolidar todas las leyes y decretos que rigen la concertación con las comunidades impactadas por los proyectos de expansión.

Para el levantamiento y revisión de la información se contará con la documentación y validación de los procesos que actualmente se ejecutan en La Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario, identificando las siguientes técnicas y métodos que harán posible el proceso de investigación hacia el logro de los objetivos propuestos.

5.4.2. Entrevista Semiestructurada

Según Buendía, Colás y Hernández (2001), la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s) en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

La entrevista semiestructurada, es una entrevista con un relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y en los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida.

Para la presente investigación se diseñó una entrevista semiestructurada, esto con el fin de permitirle al entrevistado un poco de libertad (que pueda salirse del guion) y quizás brindar datos que aunque no fueron pensados dentro de la pregunta pueden resultar muy relevantes para la investigación, permitiendo identificar las necesidades más relevantes que se puedan trabajar en el manual de procesos y procedimientos, de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, conllevando a una concertación efectiva.

La entrevista diseñada consta de siete preguntas donde se indaga a las personas involucradas en el proceso de concertación, donde se identificarán las falencias presentadas al interior de la Unidad, la cual servirá para obtener información acerca del tema y sus necesidades.

5.5. Validación de los instrumentos

Con respecto a la validez de los instrumentos, Hernández y otros (2003), establecen que “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.346). De acuerdo con esto, se pretende que la validez de los instrumentos de recolección de información utilizados en la presente investigación, se relacionen con la problemática frente al desconocimiento del orden, los requisitos y la forma de ejecutar el proceso de concertación, desde su inicio hasta su culminación, tanto de funcionarios como de contratistas de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, los objetivos propuestos, así como las variables e indicadores de este estudio.

Para validar los instrumentos se solicitó la revisión de expertos para garantizar la obtención de información hacia el logro de los objetivos propuestos.

6. RESULTADOS

6.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

6.1.1. ANALISIS CUALITATIVO

Siguiendo las recomendaciones de autores como Hernández, Fernández y Baptista (2006), el procedimiento para la organización y análisis de los datos fue el siguiente:

- Se realizó la lectura y estudio detallado de todos los instrumentos aplicados en la investigación como: análisis documental y entrevistas.
- Se realizaron las transcripciones literales de las entrevistas.
- Se organizó la información de acuerdo a las categorías iniciales, subcategorías e indicadores específicos definidos de acuerdo al marco teórico.
- Se identificaron las categorías, subcategorías e indicadores, antes mencionados y que están involucrados en las respuestas de las entrevistas.
- Posteriormente y a partir de la organización de los datos, se realizó el análisis descriptivo de cada categoría en relación con las preguntas de la entrevista, para obtener un análisis de los hallazgos encontrados.

A continuación se presentan las categorías subcategorías e indicadores que permitieron abordar el análisis de los datos:

Tabla 1: Categorías, subcategorías e indicadores

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Características del Manual	1) Orden procedimental del proceso
		2) Normatividad asociada al proceso
	Aplicación del Manual	3) Minimización margen de error
		4) Evaluación del desempeño de los funcionarios de la unidad
DIVULGACIÓN DEL PROCESO	Elaboración de la herramienta	5) Información en el proceso de negociación
		6) Aportes de los funcionarios al proceso de negociación
	Revisión y aprobación	7) Propagación de la información
		8) Capacitación al personal

6.1.2. Codificación de las producciones y análisis cualitativo

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron:

- Entrevista semiestructurada, por medio de la cual se pretende conocer las falencias en el proceso de concertación al interior de la unidad negociación y administración activo inmobiliario, permitiéndole al entrevistado flexibilidad en sus respuestas, obteniendo información relevante que se pueda trabajar en el manual de procesos y procedimientos.
- Análisis documental, es el instrumento que permitió analizar la normatividad inherente al proceso de concertación al interior de la unidad negociación y administración activo inmobiliario, permitiendo el logro de los objetivos propuestos.

Durante el análisis de los resultados dentro del componente cualitativo, se tuvieron en cuenta las producciones del Coordinador Equipo Negociación Predios Generación Energía, el Gestor Negociador Inmobiliario y el Tecnólogo Inmobiliario, para los cuales se reservó sus nombres y se utilizaron seudónimos a fin de referir las intervenciones realizadas por cada uno de ellos. Específicamente, en las entrevistas, se identificaron de la siguiente manera:

Entrevistadores: Jorge Arturo Posada Arango y Diana Marcela Agudelo Vallejo.

Entrevistados: Coordinador Equipo Negociación Predios Generación Energía (P1),

Gestor Negociador Inmobiliario (P2) y Tecnólogo Inmobiliario (P3).

CATEGORIA

Manual de procesos y procedimientos

SUBCATEGORIA

Características del manual

INDICADOR

Orden procedimental del proceso

Como lo plantea Gómez (2014), el manual de procedimientos se debe principalmente a presencia de trámites complejos, siendo necesario efectuar descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas, lo cual determina un orden al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, situación que es evidente cuando en la entrevista se le preguntó a (P1) sobre ¿Cuál es la metodología que se maneja actualmente en el proceso de concertación al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario? ¿Se ha considerado el cambio o la definición de otra metodología de desarrollo? para lo cual respondió “Metodología en si no la hay, y en cuanto a considerar un cambio o definición de otra, lo primero que se debe hacer es elaborar e implementar una que ayude en el proceso, fortaleciendo así las actividades del día a día evitando reprocesos” (P2) afirma que “Metodología en si no conozco, solo nos basamos por el conocimiento de los compañeros que llevan más tiempo al interior de

la unidad para consultarlos en temas que no sean de nuestro conocimiento, adicionalmente veo la necesidad de diseñar e implementar alguna metodología que contribuya en los procesos de concertación” y (P3) manifiesta que “Partiendo en que soy uno de los más nuevos en la unidad, llevando apenas dos años en el cargo que desempeño, puedo decir que metodología en si no conozco que se tenga establecida en la unidad, y desde mi punto de vista puedo identificar la necesidad de la documentación de los procesos que ayuden al mejoramiento interno de nuestras actividades” esto da a entender que la unidad necesita documentar su información partiendo de un orden procedimental de sus procesos y procedimientos, para lo cual resulta indispensable contar con descripciones claras de los mismos, también se pudo evidenciar que los expedientes no siempre documentan con suficiencia y rigurosidad lo exigido en el proceso de negociación, ni disponen del historial completo dificultando el seguimiento y control del mismo, por ejemplo, se encontró a través del análisis documental que no siempre se adjunta información o soporte, entre otros, documentos tales como: la solicitud del área indicando la necesidad de la compra, el formato de necesidad y conveniencia, el CDP correspondiente ni su actualización cuando el negocio se realiza en un período diferente y el registro presupuestal exigido por la contratación. Según lo manifiestan responsables del proceso, pueden existir CDP globales que quedaron en otros expedientes.

CATEGORIA

Manual de procesos y procedimientos

SUBCATEGORIA

Aplicación del manual

INDICADOR

Minimización margen de error

Como lo expresa el autor Linares G. (2004), “La clave para aumentar la productividad y eficiencia administrativa, es la identificación, el análisis y la simplificación de los procedimientos”¹², por medio del cual se pretende minimizar el margen de error que se presentan al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario, demostrado por medio de la entrevista cuando se le preguntó a (P1) sobre ¿Cuál es el método utilizado por la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario, en la disminución de errores en sus procesos de concertación? ¿Cree usted que es necesario la implementación de mejores prácticas que ayuden a mejorar la metodología actual? para lo cual respondió “Métodos en si no se han implementado, cada funcionario en su afán de hacer las cosas indaga como llevarlas a cabo, por la tanto se da la necesidad de elaborar un texto guía que dé a conocer los procesos y procedimientos de la unidad” (P2) afirma que “En la actualidad la unidad no ha implementado ningún método para la disminución de errores, el dicho que manejamos es apoyarnos en los compañeros que tienen más experiencia con el fin de no cometer los mismos errores del pasado, y claro que es necesario la implementación de mejores prácticas, que ayuden constantemente al mejoramiento

¹² Linares G. (2004). Pág. 33

continuo de los procesos” y (P3) manifiesta que “Métodos no se han implementado, aunque veo la necesidad de que estos se implementen con el fin de fortalecer nuestras actividades” partiendo de esta información se identifica la falencia al interior de la unidad, por lo que se hace necesario la implementación de un instrumento que permita organizar la información inherente al proceso, con el fin de minimizar el margen de error y sus reprocesos que esto conlleva, admitiendo claridad que reduzca los tiempos empleados en las concertaciones, los soportes en cada etapa de la concertación y la sustentación de todas las decisiones y modificaciones que garanticen la transparencia en la ejecución del proceso, utilizando mecanismos y/o formatos que soporten y consignen los análisis realizados y las decisiones tomadas por los funcionarios responsables, de tal manera que la información sea verificable, transparente y se asegure el proceso.

CATEGORIA

Divulgación del proceso

SUBCATEGORIA

Elaboración de la herramienta

INDICADOR

Información en el proceso de negociación

Según Vargas (1994), un buen manual de funciones se transforma en una herramienta e instrumento de gerencia y un aliado permanente que facilita el

cumplimiento de la misión y objetivos de la organización, encaminándola a la consecución de su visión corporativa, permitiendo así que los funcionarios adscritos a la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, identifiquen claramente la información orientada al proceso de concertación, escenario que se identifica en la entrevista, para lo cual se le pregunto a (P1) sobre ¿Que considera que le falto en su proceso de inducción al ingreso de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario? para lo cual nos respondió “En la inducción es vital que se hubiera dado a conocer los procesos y procedimientos de la unidad los cuales nunca tuve” (P2) afirma que “Considero que lo más importante son los procesos y procedimientos de la unidad los cuales nunca los recibí claramente y de los cuales fui conociendo a través de las lecciones aprendidas propias y de los compañeros” y (P3) manifiesta que “Conocer detalladamente los procesos y procedimientos de la unidad” partiendo de esta información se muestra la necesidad clara de la falta de documentación que tiene la unidad y la poca capacitación que se les imparte a sus funcionarios por falta de un instrumento o manual guía que les permita identificar sus procesos y procedimientos, con el fin de tener concertaciones exitosas en el proceso de negociación, se debe mejorar el proceso de inducción de los funcionarios nuevos que ingresan a la unidad, en cuanto a tiempo, instructivos amigables y proactivos que permitan conocer sus procesos teniendo un mejor acompañamiento, permitiendo conocer en una forma ilustrativa cada una de las actividades que realiza la unidad, de forma paramétrica, unificando los niveles de conocimiento mínimo que deben tener las personas que laboran en una organización.

CATEGORIA

Divulgación del proceso

SUBCATEGORIA

Revisión y aprobación

INDICADOR

Programación de la información

Según Gómez (2014), establece que la elaboración de un manual de procesos y procedimientos es un instrumento de información que acopla o modifica la ya existente dando a conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, de los manuales de procesos y procedimientos, ya que tienen información necesaria para la determinación de los flujos de ésta¹³, contexto que se identifica en la entrevista, para lo cual se le pregunto a (P1) sobre ¿Considera necesario que exista una guía o manual de procesos y procedimientos que se deben llevar a cabo para la concertación al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario? ¿Y por qué? para lo cual respondió “Claro que es necesario la existencia de un manual guía, debido a que con este evitaríamos reprocesos y malas prácticas que aporten a los retrasos en las concertaciones” (P2) afirma que “Definitivamente es muy necesario, ya que con esta herramienta le estaríamos dando un rumbo a todo nuestro proceso es cual está disperso y poco

¹³ <http://isedoys2orientador2.wordpress.com/teoria-manual-de-procedimientos/>

amigable para los compañeros nuevos al interior de la unidad” y (P3) manifiesta que “Claro que es necesario que exista una guía o manual de procesos, ya que con esta llevaríamos paso a paso las actividades diarias de los procesos al interior de la unidad, reduciendo al mínimo el margen de error y evitando retrasos en los procesos de concertación por falta de conocimiento” partiendo de esta información se identifica claramente la necesidad de un manual guía al interior de la unidad, el cual recopile toda la información de sus procesos y procedimientos, permitiendo que los funcionarios de la unidad tengan claridad y efectividad en sus labores inherentes al proceso de concertación.

7. Propuesta de ejecución manual de procesos y procedimientos de la unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM.

En la unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, como se ha manifestado en la presente investigación, no cuenta con un manual de procesos y procedimientos, ni herramientas que permitan una secuencia cronológica de las labores de trabajo en su interior que les permita su adecuada aplicación. Por tal motivo, a continuación se realiza una propuesta para su implementación facilitando su adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses de la organización:

- Se propone que el coordinador equipo negociación predios energía esté involucrado en todas las etapas de los procesos y procedimientos para que así tenga una visión más integral de las necesidades de la unidad. De esta manera, el coordinador podría direccionar los procesos y procedimientos de las concertaciones abarcando la mayor cantidad de posibilidades y no dejar por fuera opciones que puedan generar reprocesos en el futuro. Esto implica realizar la estructuración e implementación de los procesos que tiene la unidad en la actualidad.
- Se debe disponer la información recopilada de los procesos y procedimientos en la bitácora de la unidad, lo cual permitirá que la información sea consultada y aplicada de manera automática, aplicándola de manera continua.

- Realizar la sensibilización y capacitación sobre la herramienta (Manual de Procesos y Procedimientos) a los funcionarios de la unidad para que tengan una visión detallada en cuanto a su orden procedimental, utilización y beneficios, buscando que no se presente la resistencia al cambio.
- Realizar capacitación en la construcción del manual de procesos y procedimientos en la cual se recomienda impartir el conocimiento a los funcionarios, permitiendo un trabajo en conjunto de todos los integrantes de la unidad. De esta manera los funcionarios pueden aportar ideas que puedan ser tenidas en cuenta al momento de definir el orden procedimental del manual.

8. CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió tratar la realidad con la que trabaja la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario de EPM, en el estudio realizado se encontraron problemas cotidianos con los que se maneja la unidad, como por ejemplo el no trabajar con esquemas establecidos.

Actualmente esta unidad se encuentra experimentando mayor crecimiento, debido a la expansión del grupo empresarial EPM, tanto a nivel nacional como internacional, por lo que es necesario aumentar recursos y herramientas para obtener un trabajo más eficiente.

Asimismo es importante efectuar capacitaciones continuas al personal de la unidad como incentivo al trabajo que realizan.

9. RECOMENDACIONES.

Con el propósito de complementar la solución a la problemática presentada, se determinaron las siguientes recomendaciones:

En caso de aprobación del manual propuesto, elaborar un programa de capacitación para el personal de la unidad, lo cual les permitirá tener claro los procesos y procedimientos que deben realizar, y discernan con mayor facilidad la información que utilizan para obtener resultados más favorables en beneficio de la unidad.

Efectuar una constante capacitación al personal tanto administrativo como no administrativo ya que esto ocasionara rentabilidad en el futuro, mejoras en el conocimiento de las funciones reales de trabajo, mejores relaciones con los jefes y subordinados, además agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.

Considerar la revisión de otras variables que influyen en la percepción desfavorable de la calidad del servicio que presta la unidad, en todo el tema de concertación.

Evaluar y actualizar el contenido del manual propuesto en el presente trabajo acorde con las necesidades posteriores que se presenten en la unidad.

Es importante que la unidad cuente con un buen sistema de administración partiendo del orden de sus procesos y procedimientos, ya que en una empresa es vital para poder lograr competitividad, rentabilidad y sobre todo la planificación estratégica.

REFERENCIAS

VARGAS, Nelson Muñoz, Editorial McGraw-Hill. Bogotá 1994.

La Universidad Nacional de Colombia-2005. Manual de procesos y procedimientos-
06/05/2009.

Miranda, Juan José, Gestión de Proyectos quinta edición, MM editores, Bogotá 2005.

<http://isedoys2orientador2.wordpress.com/teoria-manual-de-procedimientos/>

Álvarez M, (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.
México D.F. Panorama Editorial S.A., Pág. 26.

Linares G. (2004). Pág. 33.

Álvarez M, (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.
México D.F. Panorama Editorial S.A. Pág. 35.

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

<http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional.aspx>

<http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/EdificioEPM.aspx>

<http://www.epm.com.co/site/Home/GrupoEPM.aspx>

<http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Historia.aspx>

<http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/PensamientoEstrat%C3%A9gico.aspx>

<http://isedoys2orientador2.wordpress.com/teoria-manual-de-procedimientos/>

ANEXOS

Anexo N° 1. Entrevista N°1



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Proyecto: Elaboración de un manual guía para el proceso de concertación en la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario para proyectos regidos por la ley 56 de 1981.

Entrevistado: Coordinador Equipo Negociación Predios Generación Energía.

ENTREVISTA

- ¿Cuál es la metodología que se maneja actualmente en el proceso de concertación al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario? ¿Se ha considerado el cambio o la definición de otra metodología de desarrollo? (1)

R: Metodología en si no la hay, y en cuanto a considerar un cambio o definición de otra, lo primero que se debe hacer es elaborar e implementar

una que ayude en el proceso, fortaleciendo así las actividades del día a día evitando reprocesos.

- ¿Conoce la normatividad asociada al proceso de concertación de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario? ¿Qué normatividad le gustaría profundizar? (2)

R: La normatividad que conozco es la ley 56 de 1981, aunque sería necesario que al interior de la unidad se implemente un escrito o texto que nos ayude a todo el personal identificando claramente toda la normatividad inherente al proceso de concertación.

¿Cuál es el método utilizado por la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario, en la disminución de errores en sus procesos de concertación? ¿Cree usted que es necesario la implementación de mejores prácticas que ayuden a mejorar la metodología actual? (3)

R: Métodos en si no se han implementado, cada funcionario en su afán de hacer las cosas indaga como llevarlas a cabo, por la tanto se da la necesidad de elaborar un texto guía que dé a conocer los procesos y procedimientos de la unidad.

¿Cree que la capacitación al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario es adecuada? De no ser así ¿Cómo cree usted que sería la forma más adecuada para impartirse y que temas se deberían abordar? (8)

R: En la actualidad la capacitación no cumple con las falencias que tiene la unidad, primero que todo se debe documentar los procesos y procedimientos, y una vez se cuenten con ellos se deben divulgar a todo el personal.

¿Que considera que le falto en su proceso de inducción al ingreso de la Unidad Negociación y Administracion Activo Inmobiliario? (5 y 8)

R: En la inducción es vital que se hubiera dado a conocer los procesos y procedimientos de la unidad.

¿Considera necesario que exista una guía o manual de procesos y procedimientos que se deben llevar a cabo para la concertación al interior de la Unidad Negociación y Administracion Activo Inmobiliario? ¿Y por qué? (1 y 7)

R: Claro que es necesario la existencia de un manual guía, debido a que con este evitaríamos reprocesos y malas prácticas que aporten a los retrasos en las concertaciones.

¿Para usted cuales han sido las principales falencias en el proceso de concertación al interior de la Unidad Negociación y Administracion Activo Inmobiliario? Si las hay ¿Cómo podrían corregirse? (3)

R: Las principales falencias en las concertaciones es el gran desconocimiento de los procesos y procedimientos al interior de la unidad, lo cual se podría

corregir con la elaboración de un manual guía que nos permita el conocer e identificar las particularidades de una concertación.

Anexo N° 2. Entrevista N°2



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Proyecto: Elaboración de un manual guía para el proceso de concertación en la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario para proyectos regidos por la ley 56 de 1981.

Entrevistado: Gestor Negociador Inmobiliario.

ENTREVISTA

- ¿Cuál es la metodología que se maneja actualmente en el proceso de concertación al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario? ¿Se ha considerado el cambio o la definición de otra metodología de desarrollo? (1)

R: Metodología en si no conozco, solo nos basamos por el conocimiento de los compañeros que llevan más tiempo al interior de la unidad para consultarlos en temas que no sean de nuestro conocimiento, adicionalmente

veo la necesidad de diseñar e implementar alguna metodología que contribuya en los procesos de concertación.

- ¿Conoce la normatividad asociada al proceso de concertación de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario? ¿Qué normatividad le gustaría profundizar? (2)

R: Normatividad como tal he leído algo de la ley 56 de 1981, más identifiqué la necesidad que la unidad implemente alguna estrategia que nos permita estar contextualizados de la normatividad inherente a los procesos de la unidad.

- ¿Cuál es el método utilizado por la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario, en la disminución de errores en sus procesos de concertación? ¿Cree usted que es necesario la implementación de mejores prácticas que ayuden a mejorar la metodología actual? (3)

R: En la actualidad la unidad no ha implementado ningún método para la disminución de errores, el dicho que manejamos es apoyarnos en los compañeros que tienen más experiencia con el fin de no cometer los mismos errores del pasado, y claro que es necesario la implementación de mejores prácticas, que ayuden constantemente al mejoramiento continuo de los procesos.

- ¿Cree que la capacitación al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario es adecuada? De no ser así ¿Cómo cree

usted que sería la forma más adecuada para impartirse y que temas se deberían abordar? (8)

- R: La capacitación actual de la unidad este enfocada a la mega de la empresa y la dinámica que ha tomado el grupo empresarial, dejando a un lado lo que realmente es importante al interior de la unidad y sus procesos, primero que todo debemos documentar nuestros procesos y actualizarlos conforme la normatividad cambiante inherente a nuestras funciones.

- ¿Que considera que le falto en su proceso de inducción al ingreso de la Unidad Negociación y Administracion Activo Inmobiliario? (5 y 8)
- R: Considero que lo más importante son los procesos y procedimientos de la unidad los cuales nunca los recibí claramente y de los cuales fui conociendo a través de las lecciones aprendidas propias y de los compañeros.

- ¿Considera necesario que exista una guía o manual de procesos y procedimientos que se deben llevar a cabo para la concertación al interior de la Unidad Negociación y Administracion Activo Inmobiliario? ¿Y por qué? (1 y 7)
- R: Definitivamente es muy necesario, ya que con esta herramienta le estaríamos dando un rumbo a todo nuestro proceso es cual está disperso y poco amigable para los compañeros nuevos al interior de la unidad.

- ¿Para usted cuales han sido las principales falencias en el proceso de concertación al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario? Si las hay ¿Cómo podrían corregirse? (3)
- R: han sido la información de los procesos y procedimientos, las cuales están dispersas y poco claras para el manejo adecuado de nuestras actividades, esto se podría corregir con la documentación de los procesos y procedimientos de la unidad que nos sirva de guía para las labores diarias.

Anexo N°3. Entrevista N°3



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Proyecto: Elaboración de un manual guía para el proceso de concertación en la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario para proyectos regidos por la ley 56 de 1981.

Entrevistado: Tecnólogo Inmobiliario.

ENTREVISTA

- ¿Cuál es la metodología que se maneja actualmente en el proceso de concertación al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario? ¿Se ha considerado el cambio o la definición de otra metodología de desarrollo? (1)

R: Partiendo en que soy uno de los más nuevos en la unidad, llevando apenas dos años en el cargo que desempeño, puedo decir que metodología en si no conozco que se tenga establecida en la unidad, y desde mi punto de vista

puedo identificar la necesidad de la documentación de los procesos que ayuden al mejoramiento interno de nuestras actividades.

- ¿Conoce la normatividad asociada al proceso de concertación de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario? ¿Qué normatividad le gustaría profundizar? (2)

R: Por el momento he leído algo de la ley 56 de 1981, aunque no la comprendo en su totalidad, me gustaría que al interior de la unidad se dedicara tiempo para que personas con más conocimiento nos ayudaran a entender a fondo lo que implica esta normatividad en el proceso de concertación.

- ¿Cuál es el método utilizado por la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario, en la disminución de errores en sus procesos de concertación? ¿Cree usted que es necesario la implementación de mejores prácticas que ayuden a mejorar la metodología actual? (3)

R: Métodos no se han implementado, aunque veo la necesidad de que estos se implementen con el fin de fortalecer nuestras actividades.

- ¿Cree que la capacitación al interior de la Unidad Negociación y Administración Activo Inmobiliario es adecuada? De no ser así ¿Cómo cree usted que sería la forma más adecuada para impartirse y que temas se deberían abordar? (8)

R: Partiendo de lo que he recibido, no lo creo, ya que dicha capacitación debería estar más enfocada al proceso interno de la unidad y no de la empresa en general, tratando temas como el proceso y procedimientos de la unidad y su adecuada implementación de la normatividad inherente a nuestros procesos.

- ¿Que considera que le falto en su proceso de inducción al ingreso de la Unidad Negociación y Administracion Activo Inmobiliario? (5 y 8)

R: Conocer detalladamente los procesos y procedimientos de la unidad.

- ¿Considera necesario que exista una guía o manual de procesos y procedimientos que se deben llevar a cabo para la concertación al interior de la Unidad Negociación y Administracion Activo Inmobiliario? ¿Y por qué? (1 y 7)

R: Claro que es necesario que exista una guía o manual de procesos, ya que con esta llevaríamos paso a paso las actividades diarias de nuestros procesos al interior de la unidad, reduciendo al mínimo el margen de error y evitando retrasos en los procesos de concertación por falta de conocimiento.

- ¿Para usted cuales han sido las principales falencias en el proceso de concertación al interior de la Unidad Negociación y Administracion Activo Inmobiliario? Si las hay ¿Cómo podrían corregirse? (3)

R: Las principales falencias radican en el desconocimiento que el personal de la unidad tiene frente a los procesos y procedimientos de la unidad, las cuales se pueden corregir con la documentación adecuada de estos procesos y procedimientos que nos induzca al mejoramiento continuo y la erradicación de malas prácticas por desconocimiento.