

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS
PÚBLICOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO EMSERP E.S.P DEL
MUNICIPIO DE PUPIALES AÑO 2011

JANETH NELCY DÍAZ RUANO
VIOLETA DEL ROCIO PALACIOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS
PÚBLICOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO EMSERP E.S.P DEL
MUNICIPIO DE PUPIALES AÑO 2011

JANETH NELCY DÍAZ RUANO
VIOLETA DEL ROCIO PALACIOS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en
Alta Gerencia

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos expresados en el siguiente trabajo son de responsabilidad del autor.

Artículo 1 del acuerdo número 32 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente de jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2011

DEDICATORIA

Doy gracias al apoyo que encontré en Dios, a los principios brindados por mis padres, doy gracias por su inquebrantable voluntad y comprensión, ¡gracias a esa pasión ilimitada!, gracias a ¡ese entusiasmo imparable!, gracias a ¡esa fé indestructible! Y gracias a la integridad que forman parte de mi ser y me dieron el impulso la energía y el coraje necesarios para perseguir y concretar este sueño

Gracias mil.

JANETH NELCY DÍAZ RUANO

DEDICATORIA

Las metas se cumplen cuando a Dios le has entregado tu esfuerzo y trabajo, cuando aprendiste que tu mejor arma para luchar son los principios y virtudes dados en tu hogar y cuando has aprovechado al máximo tu tiempo, inteligencia y capacidad. Pero aparte de todo ello existe un motivo que me ha ayudado a dar mucho más de Mí, que se convirtió en Mi motor, razón y fuerza: Mi familia, a ellos les dedico este logro y gracias por su comprensión, apoyo y amor.

VIOLETA DEL ROCIO PALACIOS

RESUMEN

Hacer entender que la práctica gerencial contemporánea no está basada en descubrir lo que hacen los gerentes, es más bien saber interpretarlo y adaptarlo de acuerdo a las necesidades presentes en el entorno diario las cuales incluyen por supuesto a la propia empresa.

En tal sentido se puede decir que gran parte de los años recientes han transcurrido escuchando y leyendo historias sobre los éxitos pomposos y los fracasos aún mayores de los grandes líderes y empresas del mundo, sin captar bien las realidades “sencillas” que implica ser un gerente corriente.

Más allá del proceso administrativo propuesto por Fayol o del ciclo PHVA propuesto por Deming, se debe reconocer que hay varios tipos de gerencia que se adecuan intrínsecamente a muchos tipos de liderazgo.

ABSTRACT

Made to understand that modern management practice is not based on discovering what managers do, is rather to know to interpret and adapt to the needs present in the everyday environment which include of course the company itself.

In this sense we can say that much of recent years have elapsed hearing and reading stories about the successes and failures pompous even more of the great leaders and companies in the world, not to pick up the realities of "simple" means to be a manager current.

Beyond the administrative process proposed by Fayol or proposed by Deming PDCA cycle, we must recognize that there are several types of management that is inherently suited to many types of leadership.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1.1 Tema. Planeación Estratégica y Gerencial.	18
1.1.2 Descripción del Problema. EMSERP E.S.P	18
1.1.3 Sistematización del Problema	20
1.1.4 Formulación del Problema	20
2. OBJETIVOS	21
3. JUSTIFICACIÓN.	22
3.1 ALCANCE Y DELIMITACIONES.	23
4. MARCO REFERENCIAL	24
4.1 ANTECEDENTES.	24
4.2 MARCO CONTEXTUAL	27
4.3 MARCO LEGAL.	34
4.4 MARCO CONCEPTUAL.	39
4.5 MARCO TEÓRICO.	42
5. METODOLOGÍA	60
5.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN.	60
5.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.	60
5.2.1 Tipo de Investigación	60
5.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	60
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.	61
5.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	63
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	64
6.2 DISEÑO DE MATRICES.	101
7. PLAN GERENCIAL	107
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	109

9. ESTRUCTURACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	132
NETGRAFÍA	134
ANEXOS	136

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Funcionarios de EMSERP E.S.P	62
Cuadro 2. Matriz perfil de categorización interna (M.P.C.I)	101
Cuadro 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I)	102
Cuadro 4. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	103
Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos (M.E.F.E.)	104
Cuadro 6. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	106
Cuadro 7. Matriz Axiológica	110

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica	54
Tabla 2. Matriz FODA	55
Tabla 3. Necesidades de la dependencia	64
Tabla 4. Disposición de cargos	65
Tabla 5. Procesos y procedimientos	66
Tabla 6. Duplicidad de tareas	67
Tabla 7. Autonomía de los funcionarios	68
Tabla 8. Estructura administrativa	69
Tabla 9. Definición de responsabilidades	70
Tabla 10. Asimilación del cambio	71
Tabla 11. Gestión por procesos	72
Tabla 12. Procesos misionales y de apoyo	73
Tabla 13. Funciones y procesos	74
Tabla 14. Alcances, limitaciones y misión de los procesos	75
Tabla 15. Aplicación de manuales de procesos y procedimientos	76
Tabla 16. Revisión y actualización de los procesos y procedimientos	77
Tabla 17. Definición de responsables de procesos y procedimientos	78
Tabla 18. Indicadores de gestión para los procesos	79
Tabla 19. Evaluación de los puntos de control	80
Tabla 20. Manuales de funciones actualizados	81
Tabla 21. Medios de difusión para socializar los manuales	82
Tabla 22. Concordancia entre manuales y tareas reales	83
Tabla 23. Aplicación de manuales	84
Tabla 24. Fluidez de la información	85
Tabla 25. Plataforma informática	86
Tabla 26. Tiempos de respuesta	87
Tabla 27. Diseño del plan informático	88

Tabla 28. Seguridad de la información	89
Tabla 29. Contribución del sistema de información	90
Tabla 30. Área de trabajo	91
Tabla 31. Distribución del espacio de trabajo	92
Tabla 32. Dotación de suministros para el trabajo	93
Tabla 33. Hacinamiento en el área de trabajo	94
Tabla 34. Requisición de personal	95
Tabla 35. Perfil del cargo	96
Tabla 36. Capacitación de los funcionarios	97
Tabla 37. Sentido de pertenencia	98
Tabla 38. Procesos de evaluación del desempeño	99
Tabla 39. Importancia de la evaluación del desempeño	100
Tabla 40. Resumen del Plan de Mejora	108

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.Composición de la CRA	30
Figura 2. Ubicación Regional de Pupiales	32
Figura 3. Matriz de la Gran Estrategia	51
Figura 4.Formato de Hoja de vida de un indicador	129

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta dirigida a funcionarios de las áreas funcionales de Emserp E .S. P	137
Anexo B. Presupuesto - PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO EMSERP E.S.P DEL MUNICIPIO DE PUPIALES AÑO 2011.	139

INTRODUCCIÓN

“Hace ya medio siglo desde que Peter Drucker puso la gerencia en el mapa, después esta, fue desplazada bruscamente por el liderazgo hasta nuestros días¹”

Con estas palabras que hacen parte del prólogo del libro "Managing" de Henry Mintzberg se pretende hacer entender que la práctica gerencial contemporánea no está basada en descubrir lo que hacen los gerentes, es más bien saber interpretarlo y adaptarlo de acuerdo a las necesidades presentes en el entorno diario las cuales incluyen por supuesto a la propia empresa.

En tal sentido se puede decir que gran parte de los años recientes han transcurrido escuchando y leyendo historias sobre los éxitos pomposos y los fracasos aun mayores de los grandes líderes y empresas del mundo, sin captar bien las realidades "sencillas" que implica ser un gerente corriente.

Pero esta sencillez que habla de la práctica gerencial pura e incluso empírica, tiene en sus adentros una serie de embrollos y controversias que conllevan una sola conclusión evidente: la práctica gerencial es importante para cualquiera que se vea afectado por ella por lo cual hace falta la comprensión para la toma de decisiones.

Es preciso abrir las perspectivas hacia la visualización de nuevos horizontes en el campo de la administración, ya que actualmente la gente se ha encasillado en un largo letargo de casi 100 años, desde que en 1916 Henry Fayol publicara en su libro Administración General E Industrial, que el arte de gerenciar está dado únicamente por "planear, organizar, comandar, coordinar y controlar²".

Más allá del proceso administrativo propuesto por Fayol o del ciclo PHVA propuesto por Deming, se debe reconocer que hay varios tipos de gerencia que se adecuan intrínsecamente a muchos tipos de liderazgo.

¹ MINTZBERG, Henry. MANAGING - Prólogo. Primera Edición. Bogotá: Editorial Norma., p. 382.

² FAYOL, Henry. ADMINISTRACIÓN GENERAL E INDUSTRIAL. 1916.

Es ahí donde es preciso no perder el horizonte ni tener la tendencia a macro administrar, dado que la realidad regional muestra que muchos de los gerentes tratan de administrar por control remoto es decir desconectados casi que por completo del todo organizacional exceptuando el panorama general de sus empresas.

Todo esto para decir que es preciso liderar desde la base sin que ello implique dejar de lado los asuntos importantes de las compañías. Es por eso que en este propósito es menester comenzar por la unidad mínima en la creación de grandes políticas de acción para la Empresa de Servicios Varios de Pupiales EMSERP E.S.P, es decir, se pretende empezar, por la generación de un proyecto diagnóstico de la situación actual que permita estructurar un programa gerencial en el cual se puedan valorar y reevaluar las fortalezas y debilidades que la empresa tiene.

En este propósito se estructura la presente investigación, en la cual es preciso iniciar con un proceso diagnóstico que redunde en la aproximación hacia la situación problemática de la organización permitiendo un viraje estructural que muestre los propósitos de mejoramiento del entorno.

RESUMEN DE LA PROPUESTA

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema. Planeación Estratégica y Gerencial.

1.1.2 Descripción del Problema. EMSERP E.S.P. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en el Municipio de Pupiales, Departamento de Nariño, desde sus inicios EMSERP. E.S.P se planteó la imperante necesidad de velar permanentemente por el bienestar de la comunidad enfocando su gestión al compromiso en la preservación y cuidado del medio ambiente.

Como meta primordial, EMSERP. E.S.P ha contemplado el desarrollo de sus actividades en forma eficaz y eficiente logrando así mejorar la calidad de vida de todos los habitantes del Municipio de Pupiales por medio de la sistematización de los procesos, la asistencia técnica, capacitación y ampliación de la cobertura de los servicios que la empresa presta así como también del mejoramiento de la infraestructura actual.

No obstante los grandes beneficios y el progreso que ha tenido para el Municipio de Pupiales la creación de una entidad que opere de manera comprometida y responsable la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, actualmente la empresa afronta serias deficiencias en cuanto a sus procesos de gestión y desempeño.

Como resultado de una evaluación preliminar realizada a la empresa por parte de las gestoras del presente proyecto, se pudo determinar que uno de los problemas que día a día se acrecientan al interior de la estructura organizacional de EMSERP E.S.P, está ligado a la práctica de un liderazgo autoritario ejercido desde las altas esferas de la empresa, el cual origina que el grupo de colaboradores no se sienta comprometido y participe del proceso de toma de decisiones, es decir que existe un escaso nivel de empoderamiento y autonomía de las distintas áreas funcionales por cuanto los procesos y procedimientos se manejan con apego estricto de lo dispuesto por la alta dirección.

Sumado al problema fundamental de la baja participación del personal en la toma de decisiones de la organización, existe también, un serio problema de comunicación en virtud de la imposibilidad de informar oportunamente a los

funcionarios acerca de las determinaciones que afectan las labores que ejercen las distintas áreas a las cuales pertenecen.

Por otro lado, en EMSERP E.S.P existe un problema derivado de la falta de planeación de las funciones por área y en el cual los colaboradores muchas veces asumen de manera simultánea tareas similares ocasionando duplicidad de funciones, roces personales e incapacidad de trabajo en equipo.

En lo que tiene que ver con el manejo de la plataforma informática de la compañía se puede decir que la misma se encuentra en estado de obsolescencia dificultando el manejo fluido y objetivo de la información y con ello la prestación de un mejor servicio al cliente.

En este sentido, muchos colaboradores consideran incluso, que la plataforma informática no protege de forma segura e integral el manejo de la información de la empresa lo cual es un grave problema que pone en riesgo la confidencialidad de los proyectos a ejecutar y entorpece la labor diaria de los funcionarios generando altos niveles de estrés y carga laboral entre los mismos. En cuanto al software que utiliza el área administrativa, financiera y comercial, los funcionarios creen que el paquete que controla el sistema contable y presupuestario es completamente desactualizado.

Cabe reconocer que en cuanto al acceso de la compañía hacia las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) se está avanzando proactivamente, ya que se implementa con éxito la apertura de un sitio web para los usuarios.

Por otro lado, en lo referente al talento humano de la empresa los problemas se derivan del escaso esfuerzo de la administración por el mejoramiento de las condiciones de evaluación y seguimiento al desempeño de los funcionarios ya que los objetivos que se persiguen en este tema son a muy corto tiempo lo cual no permite avizorar el real cumplimiento del grupo de colaboradores inmersos en determinadas tareas.

Sumado a esto existe alto nivel de rotación del personal generando incertidumbre y zozobra entre los funcionarios, lo cual a su vez se refleja en un desempeño con baja productividad por parte de los mismos, además falta capacitación y en muchas ocasiones los perfiles del cargo no se aplican con apego a los manuales de funciones y procedimientos de la entidad.

Finalmente, en lo que respecta al espacio físico para el desempeño de las tareas diarias, existe hacinamiento y los puestos de trabajo carecen de los insumos y equipos de oficina necesarios para ejecutar la labor en unas condiciones óptimas.

1.1.3 Sistematización del Problema

¿La estructura administrativa actual de la empresa responde a las necesidades de cada dependencia, en cuanto a número de cargos dispuestos, autonomía administrativa, empoderamiento, nivel de participación en la toma de decisiones, adaptabilidad a los cambios del entorno y definición clara de responsabilidades?

¿La estructura actual de la empresa se encuentra basada en la gestión por procesos?

¿Existen manuales de procesos y procedimientos claramente definidos y aceptados?

¿Existe un proceso sistemático de medición, seguimiento y evaluación del desempeño?

¿La información fluye de manera consistente, integrada y con criterios de calidad al interior de la empresa?

¿La plataforma informática de la empresa permite procesar de manera efectiva la información para el servicio de la comunidad y de la entidad?

¿Existe hacinamiento de funcionarios en alguna de las dependencias de la empresa?

¿La dotación de insumos y equipos de oficina es adecuada y suficiente para cumplir con las funciones del grupo de colaboradores de la empresa?

¿Los cargos se proveen de acuerdo con el perfil del cargo diseñado y establecido en el manual de funciones?

¿El personal se encuentra capacitado y actualizado para el desempeño de sus funciones actuales?

Así las cosas surge el siguiente cuestionamiento:

1.1.4 Formulación del Problema. ¿Cómo se pueden mejorar los procesos de gestión y desempeño en las diferentes áreas funcionales de la empresa de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo EMSERP E.S.P en el Municipio de Pupiales a través de la formulación de un plan estratégico gerencial?

2. OBJETIVOS

Objetivo General. Formular un plan estratégico gerencial que permita la aplicación de acciones en el corto, mediano y largo plazo para mejorar los procesos de gestión y desempeño de las diferentes áreas funcionales de la empresa de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo EMSERP E.S.P en el Municipio de Pupiales año 2011.

Objetivos Específicos.

Realizar un diagnóstico interno que evalúe el funcionamiento administrativo actual de las distintas dependencias que conforman la empresa de acueducto, alcantarillado y aseo EMSERP E.S.P.

Analizar la gestión administrativa llevada a cabo por las distintas dependencias que hacen parte de la empresa de acueducto, alcantarillado y aseo EMSERP E.S.P. mediante la formulación y aplicación de herramientas gerenciales y matrices.

Definir el direccionamiento estratégico para la empresa de acueducto, alcantarillado y aseo EMSERP E.S.P, partiendo de la operacionalización de las variables obtenidas en las matrices administrativas.

Formular un plan de acción que permita el mejoramiento integral de la empresa de acueducto, alcantarillado y aseo EMSERP E.S.P para el año 2011.

3. JUSTIFICACIÓN.

Partiendo de la definición en sentido tácito de lo que es la planeación estratégica, se puede argumentar que la misma proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que puede conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización³.

De esta forma los gerentes han averiguado que si definen específicamente planes de mejoramiento al interior de las áreas sistémicas que conforman la organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades, haciendo que las organizaciones funcionen mejor y posibilitando que se tomen decisiones más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

En este orden de ideas, el plan de mejoramiento consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades del sistema, en este caso de la organización como tal, y es precisamente aquí donde se justifica la realización del presente documento, dado que la alta dirección de la empresa EMSERP E.S.P ha podido detectar que existen falencias y debilidades acentuadas en las distintas dependencias que conforman la entidad y que por tanto limitan el funcionamiento óptimo de la misma.

En tal sentido, la meta u objetivo primordial planteado con base en la realización de este estudio está dado por la posibilidad de orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas en las distintas áreas funcionales de la empresa.

Es decir, el plan de mejoramiento es asimilado por las gestoras del presente proyecto como un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual de la organización en cuanto a la gestión y al desempeño de los funcionarios en cada área que conforma EMSERP E.S.P.

De esta forma la realización de la presente investigación contribuye a que EMSEPR E.S.P priorice el tratamiento de las debilidades o necesidades señaladas en cada dependencia y a través de la evaluación diagnóstica determine las causas o condiciones que estas propiciando el desarrollo de estas problemáticas.

³ Gestipolis.com. La planeación estratégica en las organizaciones. [En línea]. México, Abril 14 de 2001 En línea <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>>[Citado enero 28., 2011].

Sin embargo para que este plan sea eficaz y efectivo, no solo se debe evidenciar cuales son las posibles causas que originan los problemas al interior de las dependencias sino que además se deberá formular una propuesta integral de mejoramiento que busque eliminar las debilidades y sus causas para de esta manera contribuir con el mejoramiento continuo y productivo de la entidad.

3.1 ALCANCE Y DELIMITACIONES.

El alcance de la presente investigación se sustenta sobre de la base del fortalecimiento de mejores prácticas administrativas y gerenciales al interior de la empresa de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo EMSERP E.S.P, queriendo aportar conocimientos teóricos y técnicos al desarrollo de unos procesos organizacionales más efectivos de cara a la comunidad contribuyendo en mayor medida al fortalecimiento de la gestión y al mejoramiento en el desempeño de los funcionarios que conforman la entidad.

Espacial. Está representada por todos los funcionarios de las distintas dependencias que hacen parte integral de la empresa de acueducto, alcantarillado y aseo de Pupiales EMSERP E.S.P, 25 personas en total, debido a que la manifestación de sus necesidades quedará plasmada en el formato de encuesta destinado a diagnosticar la situación actual de la entidad en materia de gestión y desempeño de las áreas funcionales de la empresa.

Temporal. Para acompañar la realización, diseño y estructuración del Plan estratégico gerencial para la empresa de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo EMSERP E.S.P del Municipio de Pupiales año 2011, desde el presente ejercicio investigativo, la ejecución de los estudios correspondientes inició desde el mes de Diciembre de 2010 y finalizó en el mes de Abril de 2011.

Geográfica. Se circunscribe al componente urbano y rural del Municipio de Pupiales, Departamento de Nariño, Colombia, puesto que el alcance en el accionar de las diferentes decisiones estratégicas planteadas en desarrollo de la presente investigación tendrá afectación directa sobre el componente organizacional de EMSERP E.S.P y por ende de la comunidad pupialeña en términos generales.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES.

Los estudios que fueron tomados como antecedentes en desarrollo de la presente investigación pueden resumirse así:

PROYECTO ACUEDUCTO INTEGRADO PARA LAS FILAS DE GUTIERREZ BRAUN EN SAN VITO DE COTO BRUZ, PUNTARENAS. Consiste en la construcción de un acueducto integrado que abastece intradomiciliar a 24 comunidades de las Filas de Gutiérrez Braun en San Vito de Coto Brus, Puntarenas, para el beneficio de hasta 12.000 personas.

PROGRAMA DE ATENCIÓN A ACUEDUCTOS RURALES Y DE POBLACIONES MENORES. Consistente en la búsqueda de un Programa de mejoramiento integral para aumentar la cobertura incluyendo el consumo de los servicios de agua potable y saneamiento y disminuir las enfermedades de transmisión hídrica en comunidades de bajos ingresos menores a 5000 habitantes. El Programa en forma complementaria buscó implantar un mecanismo de gestión que permitiera una fluida transición institucional del sector de agua potable rural a los municipios.

Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto S.A y EMAS Manizales – Filosofía corporativa. Observación del modelo de negocio y políticas de calidad en el manejo de residuos sólidos.

Como se mencionaba anteriormente, el estudio denominado “PROYECTO ACUEDUCTO INTEGRADO PARA LAS FILAS DE GUTIERREZ BRAUN EN SAN VITO DE COTO BRUZ, PUNTARENAS”, de autoría del Departamento de Acueductos Rurales en convenio con el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, fue tomado como referente bibliográfico para el desarrollo del presente plan estratégico gerencial, puesto que en dicho proyecto se hace importante resaltar el apoyo irrestricto de los funcionarios en el mejoramiento del desempeño de las áreas funcionales del acueducto.

Bajo esta modalidad, el Departamento de Acueductos Rurales de Costa Rica consideró que la reorganización administrativa propuesta por la empresa era factible de ser replicada y por tanto le encargó el diseño de un nuevo acueducto para la región de SAN VITO DE COTO, proyectó que fue llevado a cabo con la participación y el esfuerzo de un amplio grupo de funcionarios, en especial de Obras Rurales.

Una vez que con el sistema se logró llevar agua a las comunidades más pobres de SAN VITO DE COTO, la empresa de acueducto ha estado administrando,

Operando y manteniendo el sistema de forma eficiente, eficaz y efectiva, mostrando que el modelo de plan estratégico gerencial basado en la planeación estratégica de Jean Paul Sallenave resultó siendo exitoso al punto de que este proyecto fue el de mayor tamaño y costo que se haya construido en Costa Rica, Centroamérica y quizás en Latinoamérica con aporte de la comunidad, bajo la modalidad de ayuda comunal⁴.

Por su parte el proyecto denominado: “PROGRAMA DE ATENCIÓN A ACUEDUCTOS RURALES Y DE POBLACIONES MENORES”, presentado por la República Bolivariana de Venezuela ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aporta significativamente en la construcción del presente estudio, toda vez que da cuenta de la problemática organizacional que enfrentan las entidades que regulan los acueductos en los municipios de baja categoría en Latinoamérica.

En dicho proyecto se menciona: “Las comunidades rurales y sus acueductos han sufrido un déficit de recursos para operación y mantenimiento lo que ha deteriorado los sistemas, dejando a las comunidades con un mal servicio (agua de mala calidad y en forma discontinua)”, situación que contextualizada a la problemática que actualmente enfrenta el Municipio de Pupiales podría mostrar una aproximación más objetiva al tamaño y la envergadura del proyecto que se pretende emprender.

Los objetivos generales del proyecto fueron:

Fortalecimiento institucional y asistencia técnica,
Estudios para preparar los proyectos,
Inversiones y equipamiento
Reconversión laboral.

Fortalecimiento institucional y asistencia técnica (US\$5,8 millones). Este componente tuvo por objetivo apoyar el fortalecimiento de los agentes vinculados al Programa: i) las comunidades; ii) las Unidades de Gestión Autónomas (UGAs) y iii) los municipios. A las primeras el componente se les dirigió a la capacitación en materia de administración, operación y mantenimiento de los sistemas. A las segundas, se les proveyó recursos para capacitarlos en las tareas de dar asistencia técnica a las comunidades en la operación y mantenimiento de los sistemas construidos o rehabilitados con el Programa. Los municipios se capacitaron para ejercer las funciones de evaluación y seguimiento. Este componente también financió la promoción del Programa.

⁴ Geosalud.com. PROYECTO ACUEDUCTO INTEGRADO PARA LAS FILAS DE GUTIERREZ BRAUN EN SAN VITO DE COTO BRUZ, PUNTARENAS. Costa Rica: 2009. [En línea]. <<http://www.geosalud.com/Ambiente/AcueductosGutierrezBraun.htm>>[Citado Diciembre 7., 2010].

Diseños y Estudios (US\$ 2,2 millones) Este componente tuvo por objetivo contratar la elaboración de los estudios requeridos para la preparación de los proyectos no incluidos en la muestra incluyendo la línea de base para medir los resultados del Programa en cada localidad beneficiada y los diseños necesarios para la rehabilitación y/o expansión de los sistemas.

Inversiones y equipamiento (US\$25,5 millones) Este componente tuvo por objetivo ejecutar las obras de ingeniería, además de la adquisición e instalación de equipos y otro equipamiento necesario para la infraestructura de los sistemas de agua potable y saneamiento así como la asistencia técnica para la puesta en marcha de los sistemas (primeros seis meses). También se consideró en este componente el equipamiento requerido para apoyar la gestión de comunidades y municipios objeto del Programa. La meta del componente fue beneficiar 100.000 habitantes del área rural asentados en aproximadamente 50 comunidades.

Reconversión Laboral (US\$ 500.000) Este componente, financió con aporte local, la reconversión laboral de los operadores de algunos sistemas intervenidos y que hoy son empleados de la administración central o de las gobernaciones. Con este componente se financió la terminación de los contratos de trabajo y el entrenamiento necesario para que los operadores puedan vincularse a actividades productivas similares⁵.

Como conclusiones de los aportes generados por el proyecto antes en mención se tienen las siguientes:

El fortalecimiento institucional en el orden Municipal es prioritario para llevar a cabo un proyecto de reestructuración administrativa en las empresas de acueducto, alcantarillado y aseo en procura del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, puesto que en él se conjugan aspectos tan importantes como el trabajo en equipo y la articulación estratégica del gobierno local.

La reconversión laboral es un modelo de gestión factible de ser replicado en Pupiales a fin de brindar oportunidad de empleo a trabajadores del operador privado, aprovechando su experiencia en el manejo de los recursos logísticos y físicos en la prestación del servicio.

Finalmente, puede agregarse que por tratarse de un plan estratégico integral que no solo contempla la el mejoramiento administrativo de una empresa encargada del manejo del agua potable, sino que también debe considerarse la idoneidad en el manejo de los residuos sólidos, se decidió aprender de la experiencia exitosa de

⁵ Ladb.org. DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO - PROGRAMA DE ATENCIÓN A ACUEDUCTOS RURALES Y DE POBLACIONES MENORES. [En línea]. Washington: 2006. [Citado Diciembre 7., 2010]. Disponible en Internet: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=425489>>

las empresas EMAS PASTO y EMAS MANIZALES, puesto que su modelo de gestión en cuanto a este tema ha sido absolutamente pertinente y por lo cual a continuación se hablará un poco, acerca de la historia de estas empresas, su filosofía corporativa y sus objetivos de calidad:

En lo que tiene que ver con EMAS PASTO, la empresa tiene como misión ser una compañía prestadora del servicio público en aseo en el ámbito regional que promueve y ejecuta dentro de sus competencias la política de gestión integral de residuos sólidos bajo criterios de responsabilidad, sostenibilidad y rentabilidad. En lo que tiene que ver con la visión de la empresa esta podría resumirse en llegar a ser líderes a nivel regional, nacional e internacional con un servicio de excelencia y calidad en el aseo, transporte y disposición final de los residuos sólidos.

Los objetivos de calidad de EMAS PASTO, tienen que ver en principio, con la satisfacción de las necesidades, expectativas y requerimientos de los ciudadanos, con la prestación de un servicio eficiente y con la preservación del medio ambiente, lo cual conlleva finalmente a brindar educación continua en el tema ambiental a todos aquellos actores relacionados con la gestión integral de residuos sólidos⁶.

Por su parte EMAS MANIZALES, tiene un modelo muy asertivo y fidelizador en cuanto al diseño de sus valores corporativos los cuales se encuentran enmarcados en la calidad, la limpieza, la capacitación integral, el respeto, la organización y la prevención, el cual es factible de ser tomado como base en la generación de los valores corporativos para la empresa de acueducto, alcantarillado y aseo de Pupiales EMSERP E.S.P.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

Contexto Externo. El contexto interno de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo se haya delimitado por dos agentes del orden nacional que cumplen la función de vigilancia y regulación en materia de derechos de los usuarios, fijación de las tarifas y calidad y cobertura del servicio.

Estos agentes mencionados son la Superintendencia de servicios públicos (SUPERSERVICIOS) y La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), para conocer más de cerca la función que estos organismos desempeñan, se tiene que la SUPERVservicios, ejerce las siguientes funciones específicamente:

⁶ Emaspasto.com. Nuestra Empresa. Pasto: 2010. [En línea]. <http://www.emaspasto.com/emaspasto/templates/ol_lipe/libros_virtuales/Nuestra_empresa/default.htm>[Citado Diciembre 7., 2010].

Sistemas de información. Establece los sistemas de información y contabilidad que deben aplicar los prestadores de servicios públicos domiciliarios. Define la información que las empresas deben proporcionar sin costo al público y señala los valores que deben pagar las personas por la información especial que pidan a las empresas de servicios públicos, sino hay acuerdo entre el solicitante y la empresa.

Resuelve recursos. Atiende los recursos de apelación que en subsidio interpongan suscriptores y usuarios, una vez se haya resuelto el recurso de reposición ante el prestador del servicio. Resuelve las apelaciones contra lo decidido por los Personeros Municipales, por impugnaciones contra la elección de vocales de control. Resuelve en segunda instancia los recursos de reposición que interpongan los usuarios, en materia de estratificación.

Apoya a los usuarios. Proporciona la orientación y el apoyo técnico necesarios para la promoción de la participación de la comunidad en las tareas de vigilancia y control. Apoya las tareas de los Comités de Desarrollo y Control Social y proporciona los instrumentos básicos de información y capacitación para los vocales de control.

Certifica. Que la estratificación ha sido correcta, cuando se trate de otorgar subsidios con los recursos nacionales y a exigencia de la nación, para ello se basa en los resultados de las estratificaciones enviadas por los municipios y distritos del país, en sus áreas urbana, centros poblados y rural.

Sanciona. A las entidades encargadas de prestar servicios públicos domiciliarios cuando no cumplen las normas a que están obligadas. Las sanciones que la Superintendencia puede imponer son: Amonestación. Multas hasta por 2000 salarios mínimos mensuales. Suspender actividades y cierre de los inmuebles que se utilicen para desarrollar las actividades objeto de la sanción. Separar a los administradores o empleados y prohibirles trabajar en empresas similares hasta por 10 años. Solicitar a las autoridades decretar la caducidad de los contratos celebrados por la entidad o la cancelación de licencias. Prohibir la prestación de servicios públicos domiciliarios hasta por 10 años. Ordenar la separación de los gerentes y/o los miembros de las juntas directivas. Tomar Posesión de las empresas de servicios públicos para administrarlas o liquidarlas.

Informa y da conceptos. 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.

Vigila y controla. Que las entidades que las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios cumplan con la Ley 142 de 1.994, con sus normas reglamentarias y las que expidan las Comisiones de Regulación. Que se cumplan los contratos de condiciones uniformes celebradas entre las empresas de servicios

públicos y los usuarios. Que los subsidios se destinen a las personas de menores ingresos. Que las Empresas de Servicios Públicos cumplan con los indicadores de gestión señalados por las Comisiones de Regulación. Que las obras, equipos y procedimientos cumplan con los requisitos técnicos señalados por los Ministerios⁷.

En el mismo sentido la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) tiene como misión y visión:

Misión. La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, es una unidad administrativa especial, con autonomía administrativa, técnica y patrimonial, adscrita al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; cuyo propósito es regular monopolios y promover la competencia del sector, evitando abusos de posición dominante e impulsando la sostenibilidad del sector y la prestación de servicios de calidad con tarifas razonables y amplia cobertura.

Este propósito se logra mediante el desarrollo regulatorio que involucre la participación de los usuarios y prestadores y brindando asesoría regulatoria clara, completa y oportuna; con principios y valores compartidos, con personal de alta capacidad técnica, empoderado, que trabaje en procesos eficaces que aseguren la calidad del ejercicio regulatorio, soportados en sistemas de información eficientes y tecnología de punta.

Visión. En el 2010 la CRA estará posicionada en el ámbito nacional e internacional, como un organismo que contribuye a mejorar la eficiencia del sector de agua potable y saneamiento básico, por medio de señales regulatorias claras, sensibilización de los actores estratégicos, generación y difusión de conocimiento sectorial; fomentando la competitividad y el desarrollo sostenible del país. Seremos una institución fundamentada en principios y valores compartidos, con personal de alta capacidad técnica, empoderado, que trabaje en procesos eficaces que aseguren la calidad del ejercicio regulatorio, soportados en sistemas de información eficientes y tecnología de punta.

Además ejerce los siguientes objetivos y funciones propias e inherentes a su actividad pública.

Promover la competencia entre quienes presten los servicios de agua potable y saneamiento básico o regular los monopolios en la prestación de tales servicios, cuando la competencia no sea posible, todo ello con el propósito de que las operaciones de los monopolistas y de los competidores sean económicamente eficientes, se prevenga el abuso de posiciones dominantes y se produzcan

⁷ Superservicios.gov.co. Quienes Somos – Funciones. Colombia: 2008. [En línea]. <<http://www.superservicios.gov.co/home/web/guest/funciones>>[Citado Diciembre 2., 2010].

servicios de calidad. La Comisión podrá adoptar reglas de comportamiento diferencial, según la posición de las empresas en el mercado.

Establecer, por vía general, en qué eventos es necesario que la realización de obras, instalaciones y operación de equipos destinados a la prestación de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo se sometan a normas técnicas y adoptar las medidas necesarias para que se apliquen las normas técnicas sobre calidad de agua potable que establezca el Ministerio de Salud, en tal forma que se fortalezcan los mecanismos de control de calidad de agua potable por parte de las entidades competentes.

La composición organizacional de la CRA se encuentra en cabeza del Ministerio de la Protección Social y del Ministerio de Ambiente, vivienda y desarrollo territorial, otros actores importantes en su composición son el Director Nacional de Planeación y los comisionados, así:

Figura 1. Composición de la CRA



Fuente: Estructura Organizacional CRA⁸, el presente estudio – Año 2011

⁸ Cra.gov.co. Estructura Organizacional. Colombia: 2010 [En línea].: <<http://www.cra.gov.co/estructura.shtml>>. [Citado Diciembre 2., 2010].

Como conclusión a la delimitación de la prestación de servicios públicos domiciliarios en cuanto a su contexto externo puede evidenciarse la conformación de instituciones de carácter gubernamental las cuales ejercen una función preponderante en procura de garantizar unos principios adecuados y pertinentes para la prestación de los servicios, generando un compromiso de obligatoriedad y cumplimiento tanto del usuario como del operador del servicio público domiciliario.

Contexto Interno. La formulación del presente proyecto sugiere la idea de emprender un plan estratégico gerencial para el mejoramiento integral de la empresa EMSERP E.S.P, por lo cual se hace necesario conocer las condiciones de tipo geográfico, económico y social que circundan el asentamiento industrial y comercial de la misma en el Municipio de Pupiales, teniendo que:

Pupiales. Se encuentra localizado en el sur del Departamento de Nariño, en la región fronteriza con el Ecuador y cerca de la ciudad de Ipiales, haciendo parte del altiplano de Ipiales. Su acceso se hace por la carretera panamericana que comunica a Pasto – Ipiales, en una distancia de 80 kilómetros y de aquí por carretera pavimentada secundaria en una longitud de 7 kilómetros.

El municipio de Pupiales se encuentra localizado entre las siguientes coordenadas geográficas:

Latitud: 0°51' 25'' N (Quebrada Doña Juana)
1°00' 33'' N (Páramo Paja Blanca)

Longitud: 77°34' 12'' W (Río Boquerón)
77°41' 33'' W (Cerro Guanacas o Gordo)

Límites. El Municipio de Pupiales actualmente limita así: Por el norte con los municipios de Guachucal, Sapuyes, Ospina e Iles, teniendo como divisoria principal el Páramo Paja Blanca; por el sur con el Municipio de Ipiales, teniendo como divisoria principal las quebradas La Ruidosa y Doña Juana; por el oriente con los municipios de Gualmatán e Ipiales, teniendo como divisoria principal la quebrada Imbula Grande y el río Boquerón, respectivamente y por el occidente con el Municipio de Aldana, teniendo como divisoria principal el cerro Guanacas o Gordo y la quebrada Pusialquer.

Extensión. El Municipio de Pupiales según la medición hecha por el Agustín Codazzi tiene una extensión de 13.049,3 hectáreas, que representan el 0.39% del total de la superficie del Departamento de Nariño, siendo uno de los municipios más pequeños y que permite que el municipio ocupe el 44° puesto en extensión.

Temperatura. A nivel general el territorio del municipio de Pupiales, tiene altitudes que van desde 2.650 m.s.n.m. en la desembocadura de la quebrada Doña Juana sobre el río Boquerón, hasta los 3.600 en el Páramo Paja Blanca, situación que

permite la presencia de temperaturas medias que oscilan entre los 6.8°C y 12.8 ° C9.

División Política. El Municipio de Pupiales está conformado por las siguientes Veredas: Arena Blanca, Calputan, Casafria, Chires Centro, Chires Mirador, Chires Sur, Cuas, Ejido San Antonio, El Común, El Espino Alto, El Gualte, Espino Sur, Fuelamuesquer, Guacha, Imbula Chico, Imbula Grande, Inchuchala, La Concordia, Miraflores, Piacún, Pusialquer, Quitiaquez, San Juan Chiquito, San Marcos, Santa Lucía, Tepud, Tres, Esquinas.

Figura 2. Ubicación Regional de Pupiales



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Economía del Municipio

Sector Primario. La economía del municipio de Pupiales, está basada en el sector primario (producción agropecuaria), con un tipo de economía campesina. “Esta característica ha sido permanente a lo largo de la historia del departamento, su desarrollo ha estado estrechamente ligado a la tierra desde los primeros tiempos, cuando habitaban los altiplanos andinos las tribus de los Pastos y los Quillacingas”.

De acuerdo con las últimas estadísticas del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), la primera conclusión que se saca es que el municipio de Pupiales es

⁹ Pupiales-narino.gov.co. Territorio del Municipio. [En línea]. Pupiales: 2007. [Citado Enero 28., 2010]. Disponible en Internet: <<http://pupiales-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=l-xx1-&s=m&m=l>>

altamente minifundista, en donde el 79,7% de los predios son menores de 3 hectáreas, el 16,1% están comprendidas entre 3 y 10 hectáreas, el 2,8% están entre 10 y 20 hectáreas y tan solo 75 predios que representan el 1,4% corresponden a predios mayores de 20 hectáreas.

Producción Agrícola. La producción agrícola del municipio de Pupiales se fundamenta en una agricultura minifundista y en sectores de subsistencia, a lo largo de las tierras que conforman el altiplano andino y algunas áreas de piedemonte, con características favorables en cuanto a suelos. Hay que resaltar el territorio del municipio está intensivamente cultivado, en donde el 91,9% del área total está dedicada a actividades agropecuarias y el 8,1% corresponde a zona urbana, áreas de protección (páramos, bosques), rastrojos de áreas improductivas y algunas plantaciones de bosques artificiales.

Los principales cultivos en el municipio son: papa, maíz, arveja, hortalizas y haba. El área sembrada de papa en el municipio de Pupiales representa aproximadamente el 7% del área sembrada en el Departamento, siendo superado únicamente por los municipios de Pasto, Túquerres, Ipiales y Guachucal.

Producción Pecuaria. La producción pecuaria especialmente la ganadería, se constituye en el renglón básico de la economía del municipio de Pupiales, con una significativa producción porcina, actividades que se han incrementado sustancialmente en los últimos años. Se considera según la información de la Secretaría de Agricultura del Departamento de Nariño, que existen 950 productores en la explotación bovina y 1.200 en la explotación porcina.

En el municipio existen 9.200 cabezas de ganado bovino, de las cuales el 54,3% corresponden a hembras de más de 2 años, lo que permite que el municipio de Pupiales ocupe el 8 lugar en número de cabezas de ganado a nivel departamental. La producción pecuaria de los porcinos es muy significativa a nivel departamental, ya que con base en el número de animales existentes en el municipio ocupa el 16º a nivel del departamento, utilizando en su mayoría un tipo de explotación tradicional de raza criolla

Producción Piscícola. En cuanto a la actividad acuícola, como fomento y alternativa de producción en el sector de Paja Blanca y más exactamente en la vereda El Gualte, se ha establecido algunos estanques para la producción de trucha. Estos sistemas de cría en cautiverio comprenden 10 estanques con un espejo de agua de 500 m².

Sector Secundario y Terciario. El sector secundario a nivel del municipio no es muy representativo, ya que en su mayoría es atendido por la población de Ipiales, como centro regional y por la cercanía a la población. Sin embargo sobresalen el conjunto de microempresas y talleres artesanales, dedicados a la producción de

bienes de consumo para el mercado local y por los subsectores de energía, agua, transporte y acopio principalmente de leche.

En lo que se refiere a los centros de acopio de leche en la cabecera municipal existen dos empresas que desarrollan esta labor, como son COLACTEOS e INDUCOLSA (ALIVAL LTDA), los cuales generan unos 33 empleos directos y asocia a 134 usuarios. Su capacidad de almacenamiento está por el orden de los 20.000 litros.

Sobresalen también la Empresa Municipal de Servicios Públicos de Pupiales, la cual genera unos 15 empleos directos y CEDENAR con 2 empleos directos. En lo que tiene que ver con el transporte, en el municipio funciona la Asociación de Camioneros de Pupiales Nariño (ASDECAPUNAR), empresa que asocia a más de 30 personas, quienes prestan el servicio de carga a nivel regional y transporte fuera del departamento. Para el transporte de pasajeros se cuenta con la empresa EXPUNAR S.A. y TAXANDINA.

Terrestres. La estructura vial de un municipio es muy importante para el dinamismo de las diferentes actividades productivas y además de una mala o buena infraestructura vial depende el grado de desarrollo de las poblaciones y comunidades asentadas y beneficiadas.

El municipio de Pupiales se comunica desde la ciudad de Pasto por carretera panamericana en un tramo de 80 kilómetros hasta Ipiales, desde aquí hasta la cabecera municipal por carretera pavimentada secundaria con una distancia de 7 kilómetros.

Red Secundaria - vía pavimentada 17.0 Km.

Red terciaria – sin pavimentar (Caminos Vecinales) 95.0 Km.

Red terciaria municipal – sin pavimentar 88.0 Km¹⁰.

4.3 MARCO LEGAL.

Conociendo las características del contrato de prestación de servicios públicos como también los niveles de compromiso de las partes accionantes, es preciso hablar acerca de las leyes que reglamentan la operación de los servicios públicos domiciliarios en Colombia, tanto para personas naturales y jurídicas como también para los sujetos del estado (Alcaldías, Corporaciones Autónomas), así:

¹⁰ Pupiales-narino.gov.co. Información General. [En línea]. Pupiales: 2007. [Citado Enero 28., 2010]. Disponible en Internet: <<http://pupiales-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f#economia>>

Texto original inciso 4o., artículo 25 de la Ley 142 de 1994: Si se trata de la prestación de los servicios de agua potable o saneamiento básico, de conformidad con la distribución de competencias dispuesta por la ley, las autoridades competentes verificarán la idoneidad técnica y solvencia financiera del solicitante para efectos los procedimientos correspondientes.

ARTÍCULO 26. PERMISOS MUNICIPALES. En cada municipio, quienes prestan servicios públicos estarán sujetos a las normas generales sobre la planeación urbana, la circulación y el tránsito, el uso del espacio público, y la seguridad y tranquilidad ciudadanas; y las autoridades pueden exigirles garantías adecuadas a los riesgos que creen.

Los municipios deben permitir la instalación permanente de redes destinadas a las actividades de empresas de servicios públicos, o a la provisión de los mismos bienes y servicios que estas proporcionan, en la parte subterránea de las vías, puentes, ejidos, andenes y otros bienes de uso público. Las empresas serán, en todo caso, responsables por todos los daños y perjuicios que causen por la deficiente construcción u operación de sus redes. Las autoridades municipales en ningún caso podrán negar o condicionar a las empresas de servicios públicos las licencias o permisos para cuya expedición fueren competentes conforme a la ley, por razones que hayan debido ser consideradas por otras autoridades competentes para el otorgamiento de permisos, licencias o concesiones, ni para favorecer monopolios o limitar la competencia¹¹.

Las anteriores consideraciones sitúan la operación del servicio de acueducto, alcantarillado y aseo en el marco de buenas prácticas de calidad en la generación del servicio y en la construcción de la infraestructura física necesaria para la operación del mismo.

En este orden de ideas, es importante conocer el marco general que antecede el surgimiento de las anteriores disposiciones, las cuales se encuentran contenidas en la LEY 142 DE 1994 (11 de julio), por la cual se establece el Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia y además se dictan los principios de intervención del estado en cuanto a regulación y organización del sector de los servicios públicos, así:

ART. 1. Ámbito de aplicación de la Ley. Esta Ley se aplica a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural; a las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos de que trata el artículo 15 de la presente Ley, y a las actividades

¹¹ Acuacar.com. Ley 142 de 1994. . Colombia: Julio 11 1994. [En línea].: <<http://www.acuacar.com/sites/portafolio/files/ley142.pdf>>[Citado Agosto 27., 2010].

complementarias definidas en el Capítulo II del presente título y a los otros servicios previstos en normas especiales de esta Ley.

ART. 2. Intervención del Estado en los servicios públicos. El Estado intervendrá en los servicios públicos, conforme a las reglas de competencia de que trata esta Ley, en el marco de lo dispuesto en los artículos 334, 336, y 365 a 370 de la Constitución Política, para los siguientes fines:

2.1.- Garantizar la calidad del bien objeto del servicio público y su disposición final para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

Concordancias:

C. P: artículos 1; 13; 78; 334; 365 - 367.
Decreto 2105 de 1983: artículos 4;5; 8; 11 -25
Decreto 1594 de 1984: artículos 37 - 50
Decreto 951 de 1989: artículo 45
Ley 142/94: artículos 3.3; 14.12; 30
Decreto 548/95: artículo 3 lit g
Decreto 605 de 1996: artículos 73 - 79

2.2.- Ampliación permanente de la cobertura mediante sistemas que compensen la insuficiencia de la capacidad de pago de los usuarios.

Concordancias:

C.P: Constitución Política: 1; 13; 366: 367.
Ley 142 de 1994: artículos 11.5; 67.2; 99.5
Decreto 548 de 1995: artículo 3 lit g

2.3.- Atención prioritaria de las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico.

Concordancias:

C.P: 49; 350 inc 2; 366
Decreto 1842 de 1991: artículo 3
Ley 142 de 1994: 14.19

2.4.- Prestación continua e ininterrumpida, sin excepción alguna, salvo cuando existan razones de fuerza mayor o caso fortuito o de orden técnico o económico que así lo exijan.

Concordancias:

C.P: artículos 49; 56; 350 inc 2; 366

Decreto 951 de 1989: artículos 3; 11; 111; 114.

Decreto 1842 de 1991: artículo 35.

Ley 142 de 1994: artículos 11.1; 14.22; 59.1; 61, 136 - 138; 139 num1; 140; 141; 180 inc 2.

Resolución CRA 07 de 1996: Cláusula décima.

Código Civil: artículo 64

2.5.- Prestación eficiente.

Concordancias:

C.P : artículos 365 y 367.

Decreto 951 de 1989: artículo 3

Ley 142 de 1994: artículos 5.1; 21; 58; 68; 73.15.

2.6.- Libertad de competencia y no utilización abusiva de la posición dominante.

Concordancias:

C.P: artículos 13; 333 inc 3

Ley 142 de 1994: artículos 11.1; 11.2; 14.13; 18 inc 2; 21; 34; 67.1; 73.10; 73.16; 74.2; 74.9; 86.3; 98;

133

Resolución CRA 06 de 1995.

Resolución CRA 02 de 1996.

Resolución CRA 11 de 1996.

2.7.- Obtención de economías de escala comprobables.

Concordancias:

Ley 142 de 1994: artículo 18 inc 2

Resolución CRA 02 de 1996

Resolución CRA 11 de 1996.

2.8.- Mecanismos que garanticen a los usuarios el acceso a los servicios y su participación en la gestión y fiscalización de su prestación.

Concordancias:

C.P : artículo 369

Decreto 951 de 1989: artículo 5

Decreto 1842 de 1991: artículos 3; 4; 5.
Ley 142 de 1994: artículos 5.2; 14.33; Capítulo 1 Título V; 79.2; 80; 134.
Decreto 1429 de 1995: artículo
Resolución CRA 3 de 1996: artículos 4 y 6
Resolución CRA 15 de 1997: artículos 29 y 31
Resolución CRA 26 de 1997: artículo 7

2.9.- Establecer un régimen tarifario proporcional para los sectores de bajos ingresos de acuerdo con los preceptos de equidad y solidaridad.

Concordancias:

C.P: 367
Decreto 951 de 1989 artículo 47
Ley 142 de 1994: artículos 11.3; 14.29; 73.11; 73.23, 86.2; 87.3; 99; 89; 100;
Decreto 565 de 1996.

Otras leyes y disposiciones de relevante significancia para el desarrollo posterior del presente proyecto son las siguientes:

LEY 373 DE 1997 (6 de Junio) Por la cual se establece el Programa para el Uso Eficiente de Agua Potable,

ART. 1. Programa para el Uso Eficiente y Ahorro del Agua. Todo plan ambiental regional y municipal debe incorporar obligatoriamente un programa para el uso eficiente y ahorro del agua. Se entiende por programa para el uso eficiente y ahorro de agua el conjunto de proyectos y acciones que deben elaborar y adoptar las entidades encargadas de la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado, riego y drenaje, producción hidroeléctrica y demás usuarios del recurso hídrico.

Las Corporaciones Autónomas Regionales y demás autoridades ambientales encargadas del manejo, protección y control del recurso hídrico en su respectiva jurisdicción, aprobarán la implantación y ejecución de dichos programas en coordinación con otras corporaciones autónomas que compartan las fuentes que abastecen los diferentes usos.

LEY 99 DE 1993 (22 de diciembre) por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la Gestión y Conservación del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA.

LEY 732 DE 2002 (Enero 25), Por la cual se establecen nuevos plazos para realizar, adoptar y aplicar las estratificaciones socioeconómicas urbanas y rurales

en el territorio nacional y se precisan los mecanismos de ejecución, control y atención de reclamos por el estrato asignado.

LEY 511 DE 1999 (agosto 4) por la cual se establece el Día Nacional del Reciclador y del Reciclaje.

El apego a la ley y la jurisprudencia Colombiana como principio rector en el accionar público, facilita los procesos de generación de valor para la comunidad y optimiza la acción reguladora del estado.

El entendimiento y la apropiación de las disposiciones contenidas en el presente marco legal, posibilitarán la factibilidad en cuanto a la consecución del presente proyecto estratégico gerencial dado que con él, se está garantizando el mejoramiento de la calidad de la vida de la población, una mayor cobertura y calidad en el servicio y una ventaja competitiva del Municipio en la región.

4.4 MARCO CONCEPTUAL.

Con el fin de crear un lenguaje universal que favorezca el entendimiento de la terminología contenida en el presente estudio, a continuación se relacionan algunos conceptos claves comprendidos y asimilados desde la óptica del equipo investigador y que sirve de fundamento en la construcción teórica del proyecto, así:

Acometida de acueducto. Derivación de la red local de acueducto que se conecta al registro de corte en el inmueble. En edificios de propiedad horizontal o condominios, la acometida llega hasta el registro de corte general.

Acometida de alcantarillado. Derivación que parte de la caja de inspección y llega hasta el colector de la red local.

Acometida externa. Derivación de la red local de servicios públicos que llega hasta el registro de corte del inmueble que será usualmente un medidor u otro elemento que de acuerdo con las técnicas usuales de la construcción permite precisar cuál es el inmueble o el conjunto de inmuebles en los que se presta el servicio¹².

¹² Acueducto.com.co. Agua y Alcantarillado de Bogotá. Colombia: Junio 01 de 2001. Disponible [En línea]. <<http://www.acueducto.com.co/wpsv5/wps/html/html/glosario/index.htm>> [Citado Agosto 13., 2010].

Asentamiento subnormal. Es aquel cuya infraestructura de servicios públicos domiciliarios presenta serias deficiencias por no estar integrada totalmente a la estructura formal urbana¹³.

Acueducto. Es un sistema o conjunto de sistemas de irrigación que permite transportar agua en forma de flujo continuo desde un lugar en el que ésta accesible en la naturaleza, hasta un punto de consumo distante.

Corte del servicio de acueducto. Pérdida del derecho al servicio que implica retiro de la acometida y del medidor de acueducto.

Conexión. Ejecución de la acometida e instalación del medidor de acueducto.

Conexión errada de alcantarillado. Todo empalme de una acometida de aguas residuales sobre la red local de aguas lluvias o todo empalme de una acometida de aguas lluvias sobre la red local de aguas residuales.

CRA. Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico

Factura de servicios públicos. Es la cuenta que la entidad prestadora de servicios públicos entrega o remite al usuario o suscriptor, por causa del consumo y demás servicios inherentes al desarrollo de un contrato de prestación de servicios públicos.

Independización del servicio. Nuevas acometidas que autoriza la entidad prestadora del servicio para atender el servicio de una o varias unidades segregadas de un inmueble. Estas nuevas acometidas contarán con su propio equipo de medición previo cumplimiento de lo establecido en el reglamento interno o en el contrato de condiciones uniformes.

Período de Facturación. Es el tiempo durante el cual se prestaron los servicios que se cobran.

Queja. Acto del suscriptor o usuario, dirigido a la Empresa para informar sobre el acontecimiento de un hecho o situación, o a pedir su modificación cuando el hecho o situación ha sido generado por la Empresa o sus contratistas, que afecte la calidad del servicio o implique incumplimiento de la ley o del contrato, pero que no pueden relacionarse directamente con una decisión conocida de la Empresa.

Reclamación. Es una solicitud del suscriptor o usuario con el objeto de que la Empresa revise mediante una actuación preliminar la facturación de los servicios públicos para tomar una posterior decisión definitiva del asunto de conformidad

¹³ Glosario.net. Acueducto. Colombia: Julio de 2005. [En línea]. <<http://ciencia.glosario.net/agricultura/acueducto-10592.html>>[Citado Agosto 14., 2010].

con los procedimientos previstos en el presente contrato, en el Ley 142 de 1994 y en las demás normas que se dictan relacionadas con la materia.

Red Interna. Es el conjunto de redes, tuberías, accesorios y equipos que integran el sistema de suministro del servicio público de acueducto al inmueble a partir del medidor. Para edificios de propiedad horizontal o condominios, es aquel sistema de suministro del servicio del inmueble a partir del registro de corte general cuando lo hubiere.

Red pública. Conjunto de tuberías, accesorios y estructuras que conducen el agua desde el tanque de almacenamiento o planta de tratamiento hasta los puntos de consumo.

Saneamiento Básico. Determinante de la salud definido por el conjunto de acciones técnicas y socioeconómicas que, en el marco de la salud pública, se relacionan con la provisión de agua cualitativa y cuantitativamente apta para el consumo, la gestión integral de los residuos sólidos, el mejoramiento de la vivienda, el tratamiento y disposición sanitaria de las excretas y la construcción de un hábitat higiénico que reduce los riesgos para la salud y previene la contaminación¹⁴.

Servicio comercial. Es el servicio que se presta a predios o inmuebles en donde se desarrollan actividades comerciales de almacenamiento expendio de bienes, así como gestión de negocios o ventas de servicios y actividades similares, tales como almacenes, oficinas, consultorios y demás lugares de negocio.

Servicio residencial. Es el servicio que se presta para el cubrimiento de las necesidades relacionadas con la vivienda de las personas

Servicio Industrial. Es el servicio que se presta a predios o inmuebles en los cuales se desarrollan actividades industriales que corresponden a procesos de transformación o de otro orden.

Servicio oficial. Es el que se presta a entidades de carácter oficial, a los establecimientos públicos que no desarrollen permanentemente actividades de tipo comercial o industrial, a los planteles educativos de carácter oficial de todo nivel; a los hospitales, clínicas, centros de salud, ancianatos, orfanatos de carácter oficial.

Unidad habitacional. Apartamento o casa de vivienda independiente con acceso a la vía pública o a las zonas comunes del conjunto multifamiliar.

¹⁴ Sertox.com.ar. Glosario de términos para Toxicología y Ambiente. [En línea]. Argentina: Octubre 29 de 2009. [Citado Agosto 18., 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.sertox.com.ar/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=470#chapid1252>

Usuario. Persona natural o jurídica que se beneficia con la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, bien como propietario del inmueble en donde se presta o como receptor directo del servicio, en cuyo caso también se denomina consumidor.

Usuarios especiales del servicio de alcantarillado. Es todo aquel usuario que pretenda descargar a la red de alcantarillado afluentes en caudales superiores a los máximos establecidos por la entidad prestadora de servicios públicos y/o que contengan sustancias de interés sanitario en concentraciones superiores a las contempladas en el artículo 74 del decreto 1594 de 1984, o las normas que lo contemplen, adicionen, modifiquen o sustituyan.

Unidad independiente. Apartamento o casa de vivienda, local u oficina independiente con acceso a la vía pública o a las zonas comunes de la unidad inmobiliaria.

4.5 MARCO TEÓRICO.

Para el estudio de la presente investigación, es necesario tener en cuenta, que el proceso administrativo hace parte del plan estratégico a desarrollar además, de la importancia del estudio del proceso de planeación siendo esta una función administrativa que define objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos, junto con el estudio de la gerencia estratégica y por ende, la investigación de competitividad.

Posteriormente, es preciso el estudio de matrices para su aplicación los cuales son fundamentales para identificar las variables internas y externas que afectan la actuación administrativa en su conjunto de la empresa EMSERP E.S.P.

En tal sentido y con el ánimo de profundizar dentro del marco de un análisis mayormente pertinente en desarrollo de la presente investigación es preciso referirse inicialmente al concepto en sentido taxativo del término “Planeación” entendido de la siguiente manera:

Planeación: Es una responsabilidad clave para emprender cualquier proceso electoral de importancia. Ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes¹⁵.

¹⁵ DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación. 2002., p. 9.

Así mismo, la planeación comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

Así, ésta se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer) al igual que de los medios (cómo se va a hacer)¹⁶.

¿Cuál es la importancia de la Planeación?

- Propicia el desarrollo de la empresa
- Reduce al máximo los riesgos
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo

Visto de este modo es relevante reconocer que existen diferentes modos de planear de acuerdo al tiempo dispuesto para la obtención de resultados. En este sentido es posible hablar de tres tipos específicos de planeación: operativa, táctica y estratégica.

Para efectos de la presente investigación es preciso hacer especial énfasis en la planeación a largo plazo de tipo estratégica, sin embargo a continuación se definirán los tres tipos de planeación, así:

Planeación operativa: La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

Planeación Táctica: Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Planeación Estratégica: La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y

¹⁶ STEPHEN P, Robbins. DE CENIZO David. Fundamentos De Administración Conceptos Esenciales Y Aplicaciones. Santafé de Bogotá: Prentice-Hall, 1996., p. 485.

económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales¹⁷.

Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.

Además, uno de los principios rectores de la planeación estratégica es la formulación de planes estratégicos o planes gerenciales, los cuales han de comprenderse como:

Plan Estratégico: es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, entre otros) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal.

Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa¹⁸.

Según George A. Steiner, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

En el caso concreto de una empresa de servicios públicos, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

¹⁷ HILL, Charles y JONES, Gareth: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill tercera edición. 1998., p. 12.

¹⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima Edición. 3R Editores: Bogotá D.C. 2008., p. 76.

Objetivos numéricos y temporales. No son válidos los objetivos del tipo "Maximizar el recaudo de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que el recaudo asciendan a 100.000 € antes de diciembre del presente ejercicio".

Políticas y conductas internas. Son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".

Relación de acciones finalistas. Son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción del servicio".

La correcta implementación de la planeación estratégica en las empresas esta siempre acompañada de dos elementos claves que sirven de complemento en el propósito de alcanzar los objetivos comunes a la organización los cuales son: el plan de acción y la gerencia estratégica.

Por plan de acción es correcto entender:

Plan de Acción. Se entiende como la operacionalización de los referentes teóricos o de los delineamientos estratégicos pensados y escritos. Es el poner en acción todo ello. Se define como el poner por escrito cada uno de los pasos, cada una de las acciones, todas las metas y los cronogramas con los cuales se a concretar el plan general.

En lo referente a la gerencia estratégica, esta se define como:

Gerencia Estratégica. La gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: La estrategia para saber a dónde vamos y como lograrlo, la organización para llevar a cabo la estrategia eficientemente y la cultura para dinamizar la organización y animar a su gente.

Es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar la forma en la toma de decisiones, dándole importancia al medio. La gerencia se encarga de renovar y tomar aspectos nuevos.

Permite que una organización sea capaz de formular su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite a una determinada

industria el logro de sus objetivos. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro¹⁹.

Sin embargo y aunque el modelo de planeación estratégica resulte muy conveniente y traiga muchos beneficios para todos los actores involucrados en la dinámica empresarial, tiene una serie de principios de estricto cumplimiento sin los cuales pueden resultar limitantes que condicionen que su implementación sea satisfactoria, estos principios son:

La estrategia constituye un medio para establecer el propósito.

La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía.

La estrategia presenta una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo de negocios y funcional, de manera que la estructura se ajuste a la función.

La estrategia constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés.

Ahora bien, una vez comprendido el modelo de planeación estratégica sobre el cual se rige la formulación del plan estratégico gerencial es necesario crear un marco analítico de estrategias para dar cumplimiento a los principios que rigen la planeación estratégica.

Este marco está dado por la formulación de matrices administrativas, las cuales para efectos de este proyecto serán las siguientes:

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Matriz Interna-Externa (IE)

Matriz de la Gran Estrategia

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas En El Medio (POAM)

Matriz DOFA

¹⁹ JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición. 2002., p. 153.

Matriz Política Direccional
Matriz de Vulnerabilidad
Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas.

El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los

factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

Se debe hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.

Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación²⁰.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA). La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Pasos para preparar una matriz PEYEA

Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

²⁰ OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica: Teoría, Aplicación y Casos. s.l.: Uniandes. p. 285.

Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Matriz Interna-Externa (IE). La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera.

Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE²¹.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas.

Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización.

Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se

²¹ Gestipolis.com. El concepto de estrategia. Colombia: Marzo 2002 [En línea].<<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>>[Citado Julio 22., 2010].

considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE22.

Matriz de la Gran Estrategia. La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas.

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz23.

Figura 3. Matriz de la Gran Estrategia

		CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO			
		Cuadrante II		Cuadrante I	
POSICION COMPETITIVA DEBIL		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 	POSICION COMPETITIVA FUERTE
		Cuadrante III		Cuadrante IV	
		Atrinchamiento Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación en conglomerado Desinversión Liquidación		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Empresas de riesgo compartido 	
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: la presente investigación – Año 2011

²² WHILL Charles, Administración Estratégica. Mc Graw. Hill, Ed. 3.Pp 89

²³ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Management a global perspective. Séptima Edición. McGraw-Hill. México. MX: 1998., p. 134.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas.

Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; puede correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la Perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento²⁴.

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE). Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias.

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz FODA, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3).

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.

En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua.

²⁴ KOTLER, Philip. 10 estrategias gerenciales de mercadeo estratégico: una perspectiva macroeconómica de la empresa. Primera Edición. Barcelona: McGraw Hill. 2000., p. 54.

Tabla 1. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
	Peso	Estrategia	Estrategia	Estrategia
Factores externos				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/contabilidad				
Producción/operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrico, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series²⁵.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas En El Medio (POAM). La matriz POAM es el medio que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, según su impacto e importancia.

Pasos para su elaboración:

Se obtiene información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.

Identificar oportunidades y amenazas por medio de los grupos estratégicos los cuales deben poseer suficiente información del entorno y con representación de diferentes áreas de la organización.

²⁵ S3.amazonaws.com. Planificación Estratégica. Venezuela: 2004. [En línea].: <<http://s3.amazonaws.com/lcp/profluna/myfiles/CLASE-No-1-2-2009.doc>>[Citado Julio 15., 2010].

El grupo estratégico debe seleccionar áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, entre otras), plasmando sobre cada una de ellas una tormenta de ideas.

Se da prioridad y una calificación a los factores externos, esto es calificado por el grupo estratégico determinando como oportunidades y amenazas (altas, medias o bajas) donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alto es una amenaza u oportunidad importante.

Se promedia la calificación y se obtiene el POAM.

Calificación del impacto, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio, esto también se define en alto, medio y bajo

Se elabora la matriz POAM.

Permite realizar análisis del entorno corporativo esta indicará la posición de la compañía frente al medio en que se desenvuelve basándose en el impacto de los factores de la empresa²⁶.

Matriz FODA. La matriz FODA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Tabla 2. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Fuente: la presente investigación – Año 2011

²⁶ BLANCO Adolfo. Formulación estratégica de proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición. 1992. Pp. 67

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, “para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende”.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas²⁷.

Matriz Política Direccional. Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas.

Posiciona las UEN (unidad estratégica de negocios) en función de lo atractivo del mercado en el que operan, y la fortaleza competitiva de la UEN en este mercado.

Matriz de Vulnerabilidad. Se denomina matriz de vulnerabilidad al conjunto de vectores organizados para eventos (Ej.) de intensidad creciente, cuyas probabilidades de ocurrencia (Pj) en un determinado horizonte de tiempo dependen de la amenaza o peligrosidad en la región estudiada.

Donde se indican los valores de probabilidad en dicha matriz, representa la probabilidad condicional de que ocurra un determinado modo de falla de contención Los valores de cada combinación representan la “vulnerabilidad”²⁸.

²⁷ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Cuarta Edición. Colombia: Editorial Norma. 2003., p. 34.

²⁸ Floyd, Steven W, Gerencia Intermedia, su importancia y estrategia. Editorial Jossey- bass., p. 165.

Matriz de Boston Consulting Group (BCG). Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en 50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria.

El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG. Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento.

Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa.

Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización.

Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se

convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha).

En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas²⁹.

Como las estrategias no se pueden formular de forma intempestiva, ni al azar, sino que por el contrario deben ser fruto del consenso y del diagnóstico previo de la situación de la organización, se debe conocer entonces la definición de diagnóstico:

“Diagnóstico” desde el punto de vista empresarial, es una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico³⁰.

²⁹ Monografias.com. Planeación. Colombia: Febrero 2007. [En línea]. :<<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>> [Citado Enero 13., 2011].

³⁰ HENRY CAÑON SALAZAR. Diagnóstico empresarial. Colombia: Junio 28 2008 [En línea]. :<<http://proyectosuniminuto.blogspot.com/>> [Citado Julio 22., 2010].

5. METODOLOGÍA

5.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN.

El paradigma de esta investigación es de tipo cuantitativo, debido a que se aplicará un formato de encuesta a fin de obtener una información que será sometida a métodos estadísticos posibilitando su tabulación, interpretación y análisis con lo que se pretende obtener una evaluación diagnóstica interna que posibilite la detección y priorización de las debilidades o problemáticas habituales presentes en las diferentes dependencias que conforman la entidad, buscando de esta manera formular una propuesta integral de intervención que contribuya al mejoramiento administrativo de la empresa.

5.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.

El enfoque de la investigación es empírico – analítico, ya que partirá de las vivencias cotidianas y habituales de la totalidad de funcionarios que laboran en EMSERP E.S.P, y a partir de la conjunción de conocimientos interdisciplinarios y la aplicación de unas herramientas administrativas y gerenciales será posible la construcción de conocimiento en torno a la situación problemática planteada.

5.2.1 Tipo de Investigación. La investigación es de tipo descriptivo – analítico, puesto que se iniciará con el desarrollo de un diagnóstico preliminar en todas las áreas funcionales que conforman EMSERP E.S.P, el cual estará basado en el análisis de cinco (5) puntos primordialmente: 1) La estructura actual de la dependencia, 2) Procesos y Procedimientos, 3) Sistemas de Información, 4) Distribución en planta, y 5) Talento Humano, pretendiendo de esta manera caracterizar la problemática y analizarla para luego proponer un curso de acción a seguir plasmado consecuentemente en un plan de mejoramiento integral para la empresa.

5.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para el desarrollo de la presente investigación se contemplan dos tipos de fuentes:

Fuentes primarias: constituidas integralmente por la totalidad de colaboradores que conforman la empresa de acueducto, alcantarillado y aseo de Pupiales EMSERP E.S.P, a los cuales será posible aplicarles un formato de encuesta a fin de obtener una información de primera mano que permita hacer una lectura

objetiva de la situación actual en cuanto a las debilidades y problemáticas recurrentes en cada dependencia de la entidad.

Fuentes secundarias: conformadas por todos los textos de referenciación bibliográfica tales como: Trabajos de grado, Monografías, Ensayos, periódicos, boletines, información de internet y publicaciones relacionadas con el tema de investigación. Adicionalmente se emplearán libros especializados sobre el tema de investigación, citando su caracterización al pie de página.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población. La población objeto de estudio de la investigación estará compuesta por la totalidad de los funcionarios de las distintas dependencias que hacen parte integral de la empresa EMSERP E.S.P, es decir 25 personas, las cuales se encuentran contenidas y discriminadas según su cargo en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Funcionarios de EMSERP E.S.P

No.	NOMBRES	CARGO	FORMA DE VINCULACIÓN	TIEMPO DE SERVICIO A 31 DE DICIEMBRE DE 2010
1	YANET NELCY DIAZ RUANO	GERENTE	Nómina - Libre Nombramiento y Remoción	3 años
2	VIOLETA DEL ROCIO PALACIOS	DIRECTORA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL	Nómina - Libre Nombramiento y Remoción	3 años
3	WILMER JESUS MORALES ACOSTA	JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO	Nómina - Libre Nombramiento y Remoción	4 años
4	GLORIA CELINA ROSERO PASTAS	SECRETARIA FACTURADORA	Carrera Administrativa	12 años
5	OSCAR ARMANDO VILLOTA	JEFE DE LA DIVISION OPERATIVA	Cooperativa de Trabajadores	6 meses
6	CAMPO ELIAS PALACIOS TERAN	OPERACIÓN DE RED EXTERNA - FONTANERO	Empleado Oficial	12 años
7	CARLOS ALFREDO UNIGARRO SANCHEZ	OPERACIÓN DE RED EXTERNA - FONTANERO	Empleado Oficial	12 años
8	HECTOR ARMANDO ARCINIEGAS	OPERACIÓN DE RED EXTERNA - FONTANERO	Cooperativa de Trabajadores	5 años
9	HENRY GABRIEL ACOSTA REVELO	CONDUCTOR VEHICULO COMPACTADOR	Contrato a Término fijo	7 años
10	FRANCO ALFONSO JARAMILLO	RECAUDADOR PLAZA DE MERCADO	Orden de prestación de servicios renovable cada tres meses	2 años
11	ROSARIO RIASCOS QUIROZ	ASEADORA PLAZA DE MERCADO (DOMINGOS)	Orden de prestación de servicios renovable cada tres meses	4 años
12	LILIAM IRENE MORAN CHAVEZ	SERVICIOS GENERALES EMSERP. Medio Tiempo	Orden de prestación de servicios renovable cada tres meses	2 años 8 meses
13	ANTONIO FERNANDO CASTRO	CONTADOR PUBLICO. (Honorarios)	Orden de prestación de servicios renovable cada tres meses	2 años
14	YENI MARICELA TREJO REVELO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Contrato de aprendizaje SENA	6 meses
15	MYRIAM LEIDY RODRIGUEZ CORAL	AUXILIAR FINANCIERO Y CONTABLE	Cooperativa de Trabajadores	8 meses
16	ALVARO ARTURO FUENTES HUERTAS	OPERADOR DE PLANTA INTERNA	Cooperativa de Trabajadores	6 años
17	LUIS EFRAIN GOYES	OPERADOR DE PLANTA INTERNA	Cooperativa de Trabajadores	7 años
18	UBEIMAR HERMEL VILLOTA	OPERADOR DE PLANTA INTERNA	Cooperativa de Trabajadores	3 años
19	ALVARO ERNESTO CHAMORRO	OPERARIO RECOLECTOR DE RESIDUOS SOLIDOS	Cooperativa de Trabajadores	2 años
20	SEGUNDO MISAEL MURCIA	OPERARIO RECOLECTOR DE RESIDUOS SOLIDOS	Cooperativa de Trabajadores	2 años
21	JULIAN ALFONSO CHAMORRO T.	OPERARIO RECOLECTOR DE RESIDUOS SOLIDOS	Cooperativa de Trabajadores	1 año y medio
22	LUCIANO CORDOBA JOJOA	OPERARIO ASEADOR DE CALLES	Cooperativa de Trabajadores	5 años
23	ANIVAR CORDOBA JOJOA	OPERARIO ASEADOR DE CALLES	Cooperativa de Trabajadores	5 años
24	ANA LUCIA MALLAMA	OPERARIO ASEADOR DE CALLES	Cooperativa de Trabajadores	2 años
25	JOSE ALDEMAR CORAL	OPERARIO ASEADOR DE CALLES	Cooperativa de Trabajadores	4 años

Fuente: la presente investigación – Año 2011

De esta manera se puede evidenciar que en la población objeto de estudio se incluyen todos los elementos humanos que permitirán una recolección un alto grado de veracidad de la información recolectada.

Una vez es posible conocer el número total de encuestados, el cual asciende a 25 personas se concluye que el universo de la muestra es finito por tanto contiene un número limitado de elementos.

Muestra. Considerando el reducido tamaño del universo del estudio, se encontró conveniente la aplicación de un Muestreo por Juicio, Selección Experta o Selección Intencional, en el cual el investigador tomará la muestra seleccionado los elementos que a él le parecen representativos o típicos de la población, por lo que depende del criterio del investigador la elección de la población.

En este caso la muestra que se tomó estuvo dada por la totalidad del universo muestral, es decir 25 personas, mostrando de esta manera una cobertura global y generalizada de la conducta del mismo, haciendo de la propuesta de investigación un referente teórico muy objetivo en términos de presentación de los resultados y evaluación de las percepciones teóricas y prácticas de los participantes.

5.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Recursos. Los recursos necesarios para el desarrollo pertinente de la presente investigación son de tres tipos:

Recursos Humanos. Se encuentran determinados por la totalidad de los colaboradores de la empresa de acueducto, alcantarillado y aseo de Pupiales EMSERP E.S.P, las gestoras del proyecto (2) y demás profesionales relacionados, directa e indirectamente en desarrollo del presente ejercicio investigativo.

Recursos Técnicos. Está referido al conocimiento explícito del grupo de investigación (dos (2) Administradoras de Empresas), el cual muestra un enfoque amplio y objetivo en virtud de la confluencia de vivencias y conocimientos teóricos que posibilitan la construcción de conocimiento.

Recursos Logísticos. Son los recursos físicos y los medios necesarios para el desarrollo del proyecto, entre estos se encuentran: Dos computadores portátiles, un modem de internet inalámbrico, dos teléfonos celulares, papelería, fotocopias e impresoras, transporte público y elementos de oficina, entre otros.

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

6.1.1. Análisis de la encuesta

Componente I – Estructura Actual de la Dependencia

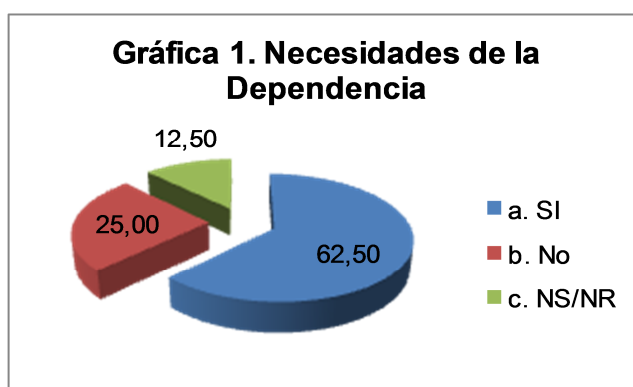
¿La estructura administrativa actual, responde a las necesidades de la dependencia?

Tabla 3. Necesidades de la dependencia

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	16	62,50
b. No	6	25,00
c. NS/NR	3	12,50
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 1. Necesidades de la dependencia



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para un 62,50% de los colaboradores de la empresa la estructura administrativa actual responde efectivamente a las necesidades que se plantean con la cotidianidad de la labor institucional frente a un 25% de los mismos que opinan que existen falencias en cuanto al diseño de la misma y su función social y económica para el Municipio de Pupiales.

De lo anterior se puede concluir que la $\frac{1}{4}$ parte de los colaboradores creen que la estructura organizacional de EMSERP. E.S.P presenta una serie de inconsistencias que pueden perjudicar un óptimo funcionamiento de la empresa reflejado en una deficiente prestación del servicio, lo cual es una situación preocupante y que debe ser abordada con mayor profundidad en desarrollo de la presente investigación.

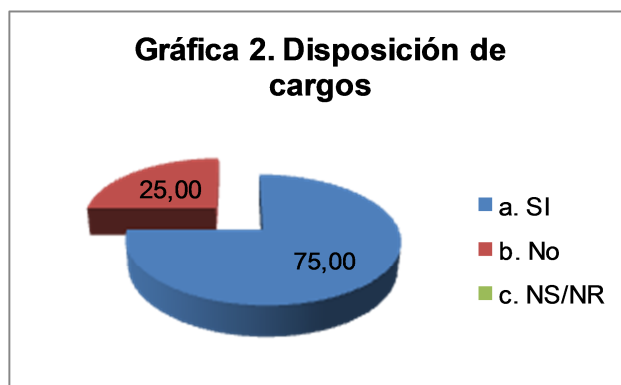
¿Considera usted que el número de cargos dispuestos por la administración actual se hayan correspondidos en la carga laboral de su dependencia? Argumente su respuesta.

Tabla 4. Disposición de cargos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	19	75,00
b. No	6	25,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 2. Disposición de cargos



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para las $\frac{3}{4}$ partes (75%) de los encuestados la disposición de los cargos se justifica en la carga laboral de sus distintas áreas de trabajo mientras que $\frac{1}{4}$ opina lo contrario.

Esto significa que en algunas dependencias pueden estarse presentando problemas derivados de la duplicidad de funciones o el hacinamiento, considerando aspectos como la falta de recursos para contratar más personal y la incomodidad de las dependencias en cuanto al espacio físico.

En este punto se hace preciso entrar a evaluar temas como la distribución en planta y el organigrama de EMSERP E.S.P a fin de establecer la pertinencia de la estructura física y de personal con la que cuenta la empresa.

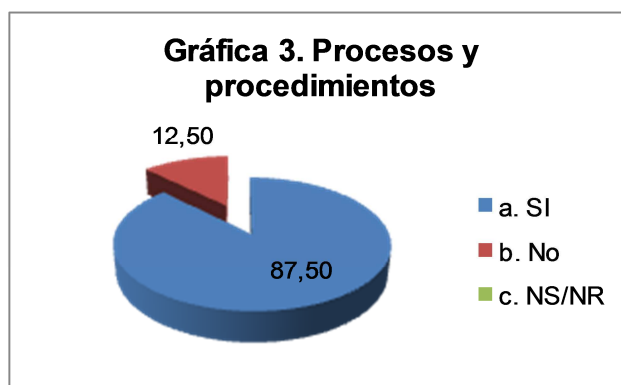
¿La estructura administrativa actual, ha sido diseñada teniendo en cuenta los procesos y procedimientos de su dependencia?

Tabla 5. Procesos y procedimientos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	22	87,50
b. No	3	12,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 3. Procesos y procedimientos



Fuente: la presente investigación – Año 2011

En cuanto a los procesos y procedimientos de la dependencia un 87,50% de los colaboradores opina mayoritariamente que estos se encuentran debidamente estructurados de una forma pertinente y que ello contribuye con el desarrollo de las tareas de la misma, frente a un 12,50% que opina que los procesos y procedimientos previamente establecidos no corresponden a lo requerido en el manejo administrativo del área.

En consecuencia puede decirse que aunque existen procesos y procedimientos claramente denotados se hace pertinente ahondar en mecanismos más eficientes de comunicación, utilización y retroalimentación de los mismos ya que un sector menor de funcionarios no los conoce a plenitud.

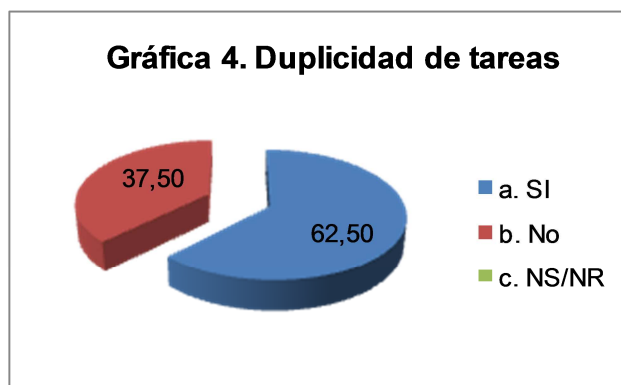
¿Ha notado usted, que sea común que dos o más funcionarios participen en la elaboración de una misma tarea?

Tabla 6. Duplicidad de tareas

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	16	62,50
b. No	9	37,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 4. Duplicidad de tareas



Fuente: la presente investigación – Año 2011

En cuanto al tema de la duplicidad de tareas las opiniones se encuentran divididas en un 62,50% de los funcionarios indagados los cuales creen que esta situación no se presenta frente a un 37,50% de los mismos que cree que existen dos o más personas ejecutando una misma tarea.

Esta situación deje entrever la necesidad de actualizar y comunicar los manuales de procesos y procedimientos al tiempo que sugiere reevaluar el perfil de los cargos de los funcionarios de EMSERP E.S.P a fin de otorgar una mayor dinámica laboral para las distintas dependencias en procura del logro de los objetivos propuestos por la organización.

Además se puede evidenciar la inexistencia de una planeación estratégica por áreas la cual permita denotar unos objetivos claros para cada función, dado el alto nivel de repetición de tareas sin un funcionario a cargo identificado. Esta situación provoca también, informalidad en las tareas y no conduce al mejoramiento continuo ni tampoco a la estandarización de las funciones.

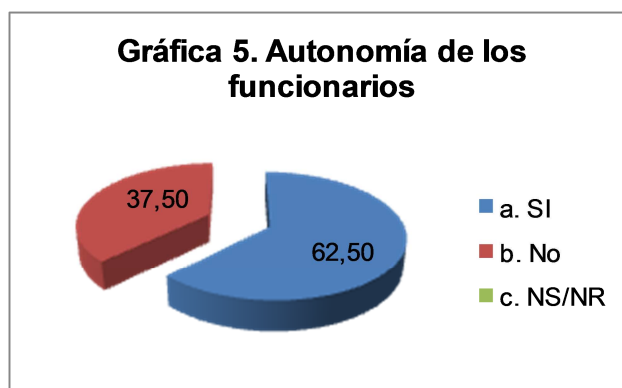
¿Considera Usted que cada funcionario cuenta con la autonomía suficiente para dar respuesta a las solicitudes del trabajo cotidiano?

Tabla 7. Autonomía de los funcionarios

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	16	62,50
b. No	9	37,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 5. Autonomía de los funcionarios



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para poco más del 60% (62,50%) de los funcionarios encuestados, el grado de autonomía percibido es amplio y suficiente para el desarrollo de sus competencias profesionales, frente a un 37,50% que opina todo lo contrario.

De esta situación se percibe que existen dependencias en las cuales se otorga un mayor grado de libertad, empoderamiento y autonomía frente a otras en las cuales existe un mayor nivel de concentración de liderazgos autocráticos y poco permisivos.

En conclusión se debe capacitar a los responsables o cabezas visibles de las dependencias en cuanto a la importancia de establecer un grado de responsabilidad mayor que optimice el nivel de responsabilidad y compromiso adquirido por los funcionarios de su dependencia, con lo cual será posible contar con colaboradores más motivados y comprometidos con los objetivos de la organización.

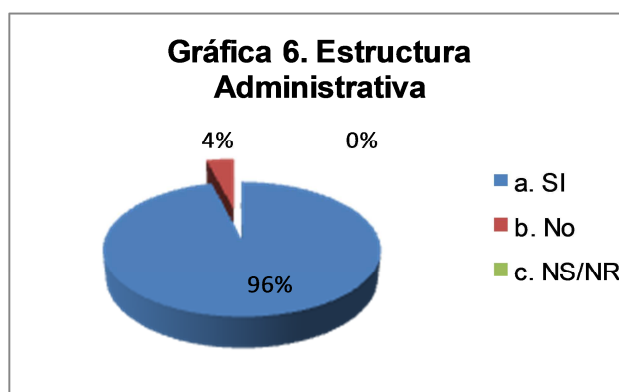
¿Considera Usted que la estructura administrativa actual se encuentra optimizada en procura de brindar un mejor servicio a la comunidad? Argumente su respuesta

Tabla 8. Estructura administrativa

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	24	96,00
b. No	1	4,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 6. Estructura administrativa



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Una mayoría cercana al 100% de los colaboradores de EMSERP E.S.P opina que la estructura administrativa actual brinda las condiciones necesarias para la prestación de un servicio de calidad de cara a la comunidad pupialeña, lo cual es un buen indicio en materia de organización administrativa y sentido de compromiso con los usuarios.

Otro punto importante que cabe mencionar es que de acuerdo con la opinión de los colaboradores de la empresa se encuentran adecuadamente distribuidos los cargos tanto en el área administrativa como en el área operativa de la empresa, situación que permite hablar de eficiencia administrativa en cuanto a la distribución del personal.

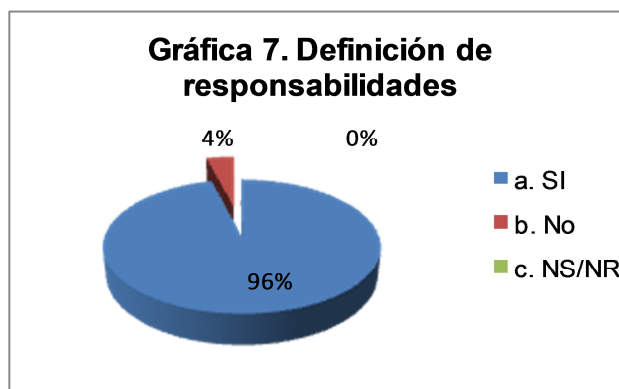
¿La estructura actual de la dependencia define claramente las responsabilidades?

Tabla 9. Definición de responsabilidades

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	24	96,00
b. No	1	4,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 7. Definición de responsabilidades



Fuente: la presente investigación – Año 2011

De acuerdo con el 96% de los encuestados, los cuales contestaron afirmativamente al cuestionamiento sobre la definición de responsabilidades en EMSERP E.S.P, se puede decir que la empresa tiene clara y pertinentemente definidos los manuales de funciones y responsabilidades y que estos se encuentran ampliamente difundidos y asimilados por el personal.

Esta situación es muy relevante si se considera que uno de los problemas habituales en las compañías es la incapacidad de los colaboradores para tomar la iniciativa y ser proactivos lo que genera tiempos muertos y ociosos derivados en situaciones de baja productividad laboral.

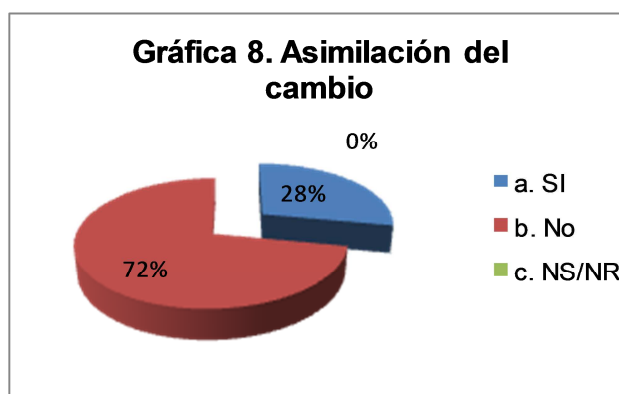
¿La dependencia asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos del medio? Argumente su respuesta.

Tabla 10. Asimilación del cambio

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	7	28,00
b. No	18	72,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 8. Asimilación del cambio



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Según lo expresado por un poco menos de las $\frac{3}{4}$ partes de los colaboradores (72%) de EMSERP E.S.P., frente a $\frac{1}{4}$ parte de los mismos que opina lo contrario, en la empresa existe una acentuada resistencia al cambio lo que origina que los procesos no surtan innovaciones y tengan periodos de estandarización muy amplios, generando un bajo nivel de creatividad entre los funcionarios y tareas repetitivas.

Esta situación es preocupante pero común en todas las organizaciones en especial en las empresas de Nariño debido a situaciones cotidianas como la idiosincracia, el temor a asumir riesgos y retos, la mediocridad y el bajo nivel de creatividad y trabajo en equipo, entre otros.

Sin embargo, según lo argumentado por algunos de los funcionarios encuestados en EMSERP E.S.P., esta situación se origina en virtud de la constante rotación del personal y el temor al riesgo y la incertidumbre que generan los nuevos escenarios.

Componente II – Procesos y Procedimientos

¿La estructura organizacional se encuentra basada en la gestión por procesos?

Tabla 11. Gestión por procesos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	25	100,00
b. No	0	0,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 9. Gestión por procesos



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El análisis de este cuestionamiento muestra buenos signos acerca de la aplicación del proceso administrativo en EMSERP. E.S.P, dado que el 100% de los colaboradores opina que la organización funciona gracias al modelo de planeación estratégica basado en la gestión por procesos.

Este concepto de los colaboradores indica que la organización posee una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado o una SALIDA que a su vez satisface los requerimientos del cliente.

Sin embargo es importante analizar con mayor profundidad el grado de cumplimiento de estas condiciones a través de la formulación de matrices, las cuales serán objeto de observación con posterioridad en este documento.

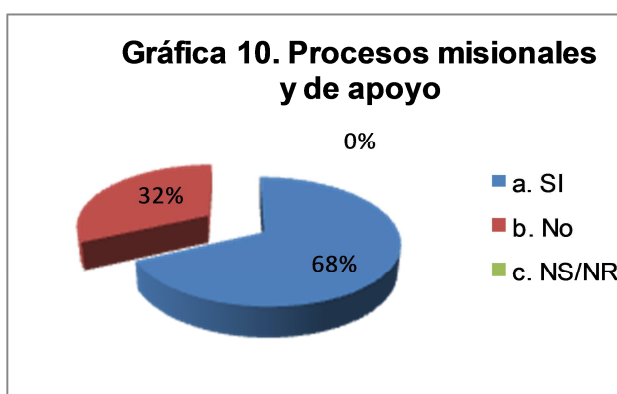
¿Se encuentran identificados los procesos misionales y de apoyo?

Tabla 12. Procesos misionales y de apoyo

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	17	68,00
b. No	8	32,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 10. Procesos misionales y de apoyo



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para un 68% de los funcionarios encuestados en la empresa se encuentran claramente identificados los procesos misionales y de apoyo frente a un 32% que opina lo contrario.

Esta situación indica que aunque los procesos se encuentran levantados y documentados en el manual de procesos y procedimientos de la organización, la difusión de los mismos es escasa y no llega al 100% de los funcionarios lo cual puede originar a futuro que las actividades se segreguen y la organización no se dirija en un rumbo claro.

Por lo tanto se hace necesario hacer partícipes a todo el grupo de colaboradores en el levantamiento de los procesos y no solo mantenerlos en el papel sino que deben ser llevados a la práctica y confrontados con los directamente responsables de los mismos a fin de ser retroalimentados y generar un mejoramiento continuo de la entidad.

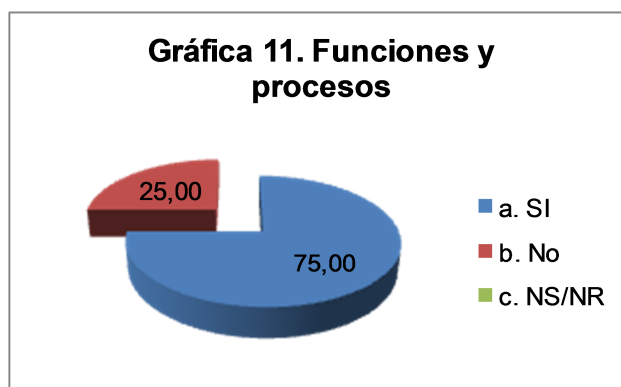
¿Existe una segregación pertinente y adecuada de funciones y procesos?

Tabla 13. Funciones y procesos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	19	75,00
b. No	6	25,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 11. Funciones y procesos



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Como pudo observarse con anterioridad en la pregunta 1 del componente II procesos y procedimientos, la gran mayoría de los funcionarios representados en unas $\frac{3}{4}$ partes (75%) del total, opinan que las funciones y los procesos a ellos asignados son pertinentes y contribuyen a la generación de valor para la empresa.

Sin embargo llama la atención que para $\frac{1}{4}$ parte de los mismos, las funciones y procesos no son del todo claros y piensan que su segregación no es pertinente.

De las anteriores consideraciones es preciso discernir sobre dos cuestionamientos ¿Los medios de divulgación de los manuales de la empresa son adecuados?, y ¿Existe participación y trabajo en equipo en el momento de generar los procesos y sus responsables?

¿Se han definido convenientemente los alcances, limitaciones y la misión de los procesos de la dependencia?

Tabla 14. Alcances, limitaciones y misión de los procesos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	16	62,50
b. No	9	37,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 12. Alcances, limitaciones y misión de los procesos



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El análisis del cuestionamiento anterior permite inferir el resultado del presente interrogante dado que una proporción muy similar de colaboradores representada en un opina que desconoce los alcances, limitaciones y la misión de los procesos que actualmente desarrolla por lo cual es preciso reevaluar las políticas de la alta dirección de la empresa en cuanto al trabajo en equipo, el empoderamiento y el poder de toma de decisiones que tienen los cargos medios en la organización.

De otro lado es importante mantener una política de comunicación transversal entre los funcionarios administrativos y operativos dado que la gestión por procesos que actualmente adopta el modelo de planeación estratégica de la empresa es complementaria solo si la comunicación fluye sin barreras y en pro de los objetivos misionales de la empresa.

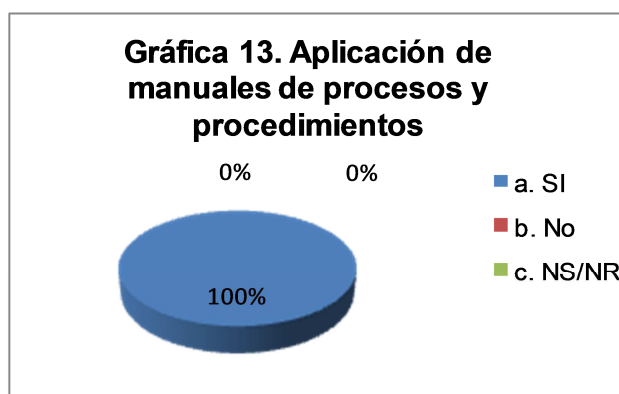
¿El desarrollo de las funciones de los servidores está basado en la aplicación de los manuales de procesos y procedimientos?

Tabla 15. Aplicación de manuales de procesos y procedimientos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	25	100,00
b. No	0	0,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 13. Aplicación de manuales de procesos y procedimientos



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Según lo manifestado por el 100% de los encuestados, todas las funciones que desarrollan al interior de EMSERP E.S.P se hayan contenidas en los manuales de funciones y procedimientos de la entidad.

Sin embargo es preciso mencionar que en al menos $\frac{1}{4}$ parte de los funcionarios que respondieron afirmativamente a este cuestionamiento persiste un amplio grado de subjetividad en su respuesta pues en preguntas anteriores han manifestado el desconocimiento de funciones y procesos en hasta un 37,50%, lo cual indica que conocen el manual pero no lo leen o no lo aplican.

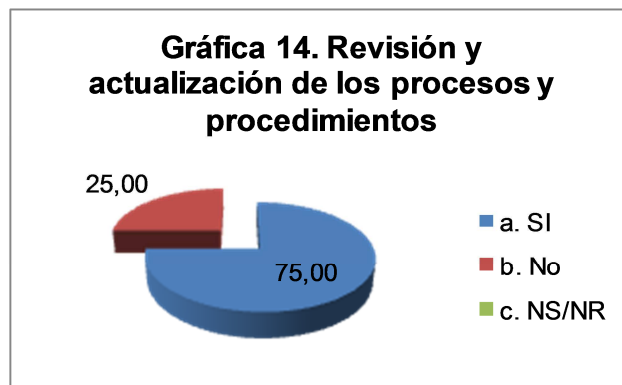
¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos que permitan el mejoramiento continuo en la gestión de la dependencia?

Tabla 16. Revisión y actualización de los procesos y procedimientos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	19	75,00
b. No	6	25,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 14. Revisión y actualización de los procesos y procedimientos



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Las $\frac{3}{4}$ partes de los encuestados opinan que los manuales de procesos y procedimientos se actualizan constantemente frente a $\frac{1}{4}$ parte (25%) de los funcionarios encuestados que cree que los mecanismos de revisión y actualización de los manuales de procesos y procedimientos de EMSERP E.S.P no es la adecuada y no corresponde a las necesidades de los procesos para el mejoramiento continuo de la entidad.

Situación que deja entrever la necesidad de pensar en la incorporación de un sistema de gestión de calidad que garantice la participación mancomunada de todos y cada uno de los funcionarios en el levantamiento, mantenimiento y retroalimentación de los procesos.

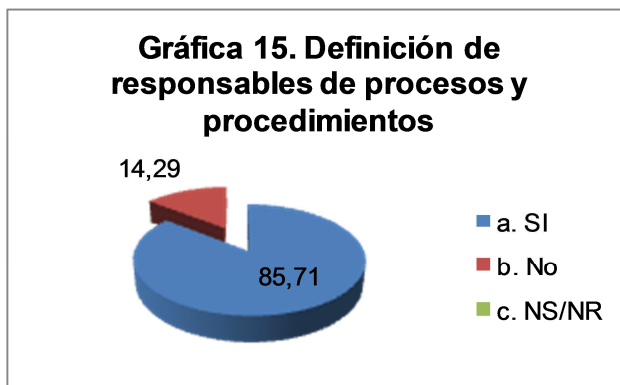
¿Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y procedimientos?

Tabla 17. Definición de responsables de procesos y procedimientos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	21	85,71
b. No	4	14,29
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 15. Definición de responsables de procesos y procedimientos



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Existe un amplio consenso y claridad en cuanto a la definición de responsables para cada proceso que maneja la entidad representado en un % de funcionarios que así lo manifiestan.

Esta claridad en las responsabilidades por cada uno asumidas es un punto a favor de la administración actual dado el nivel de compromiso que implica, puesto que significa que los funcionarios tienen en claro que papel desempeñan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

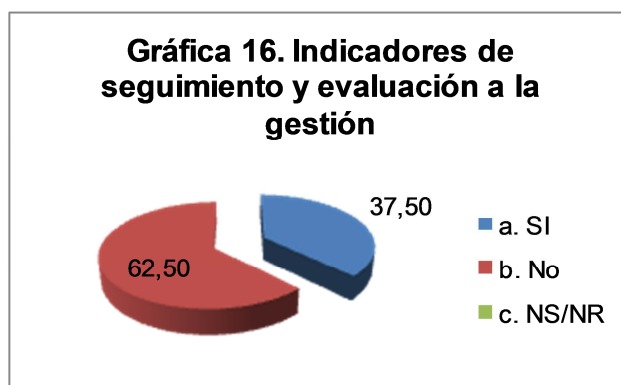
¿Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?

Tabla 18. Indicadores de gestión para los procesos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	9	37,50
b. No	16	62,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 16. Indicadores de seguimiento y evaluación de la gestión



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Según lo manifestado por la gran mayoría de los funcionarios tanto administrativos como operativos de EMSERP E.S.P, representados en un 62,50%, la empresa no cuenta con indicadores de seguimiento y evaluación de la gestión frente a un 37,50% quienes manifiestan que los indicadores si existen.

Esta situación permite un análisis en dos sentidos: en primer lugar ocurre que existen “medidas” más no indicadores para determinar la efectividad de la gestión desempeñada por los colaboradores de EMSERP E.S.P, tanto en el área administrativa como en el área operativa. Por otro lado, se presenta que los indicadores que existen no responden a una medición objetiva y en términos de periodicidad, alcance y metas para los procesos asignados a cada dependencia por lo cual el modelo de gestión por procesos puede resultar afectado.

En tal sentido se sugiere acatar un manual de indicadores de gestión el cual permita conocer el desempeño de los funcionarios de acuerdo con las responsabilidades asignadas.

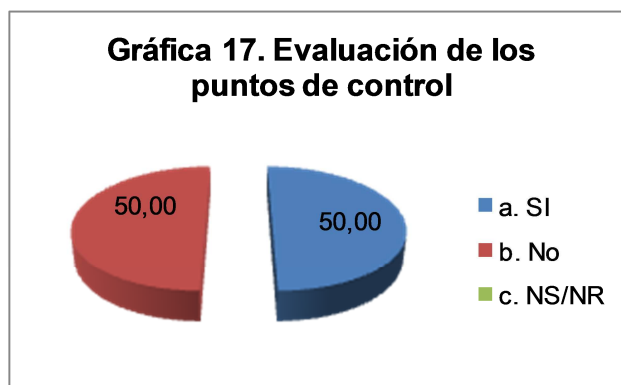
¿Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos?

Tabla 19. Evaluación de los puntos de control

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	13	50,00
b. No	12	50,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 17. Evaluación de los puntos de control



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Frente a este cuestionamiento las opiniones de los funcionarios de EMSERP E.S.P se encuentran totalmente divididas entre quienes dicen que se hace una evaluación rigurosa a los puntos de control establecidos para cada proceso (50%) y quienes opinan que ni siquiera existen dichos puntos de control según lo argumentado como complemento a esta pregunta (50%).

Esta situación permite sugerir que debido al descuido de la alta dirección en lo referente al establecimiento de indicadores de gestión, los puntos de control en los procesos son muchas veces confundidos y asimilados por los funcionarios como la medición del desempeño real del proceso por lo tanto prevalece un ambiente de desconocimiento entre los dueños del proceso y los ejecutores del mismo.

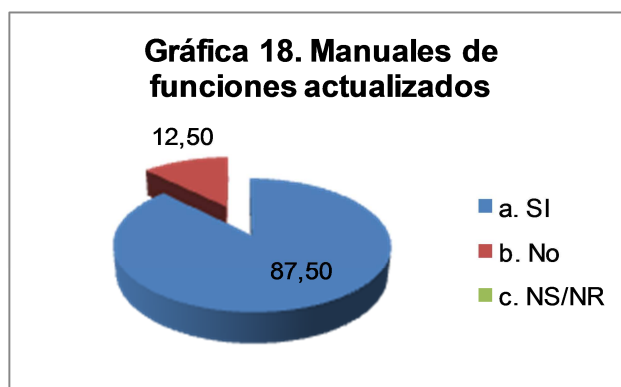
¿Existen manuales actualizados de las funciones del personal actual?

Tabla 20. Manuales de funciones actualizados

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	22	87,50
b. No	3	12,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 18. Manuales de funciones actualizados



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Siguiendo con la tendencia de pertinencia en cuanto a los manuales que maneja la empresa, un 87,50% de los funcionarios manifiesta que los manuales de funciones que actualmente se encuentran en vigencia están debidamente actualizados frente a tan solo un 12,50% que opina lo contrario.

Como se mencionó anteriormente, esta tendencia indica que existe buena disposición en cuanto al manejo administrativo dado con rigurosidad en el tema de la normatividad laboral.

Además en las observaciones de la encuesta realizadas por algunos funcionarios se manifiesta que efectivamente los manuales de funciones de la entidad clarifican algunas dudas que se tienen en cuanto a las tareas encomendadas a un cargo determinado.

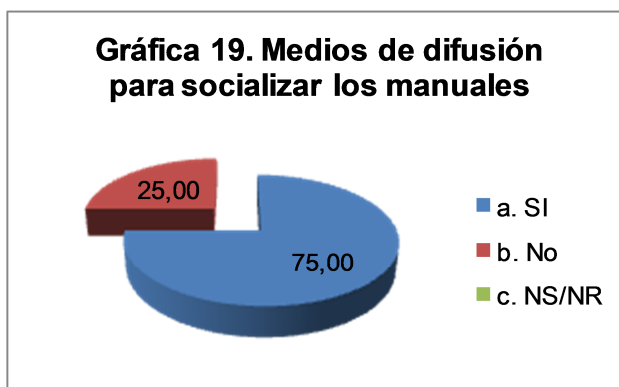
¿Existen medios de difusión para socializar los manuales?

Tabla 21. Medios de difusión para socializar los manuales

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	6	25,00
b. No	19	75,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 19. Medios de difusión para socializar los manuales



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Un amplio porcentaje de los funcionarios encuestados representados en un % cree que los medios de difusión utilizados para la divulgación de los manuales son ineficientes frente a tan solo un % que opina lo contrario.

Esto demuestra que como se argumentó con anterioridad una de las preocupaciones que debe procurar resolver el presente plan gerencial para EMSERP E.S.P, debe estar enfocada a los medios de comunicación de la organización dado que el mensaje se pierde entre las líneas de autoridad y muchos funcionarios terminan conociendo sus funciones, sus procesos y sus responsabilidades únicamente en el papel.

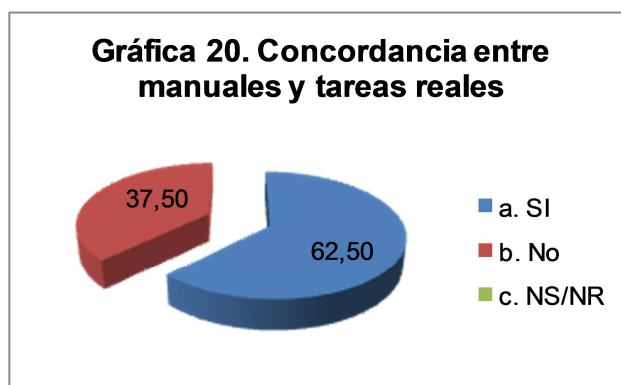
¿Existe concordancia de las operaciones y/o funciones realizadas con las plasmadas en los manuales?

Tabla 22. Concordancia entre manuales y tareas reales

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	16	62,50
b. No	9	37,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 20. Concordancia entre manuales y tareas reales



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Existe una concordancia relativa entre lo expresado en los manuales de funciones y las tareas realizadas por los colaboradores según un 62,50%, frente a un 37,50% que opina lo contrario.

Esta situación conlleva a inferir que aunque el diseño de los instrumentos de normatividad laboral es pertinente, algunos colaboradores encuentran fallas de consideración o no se sienten cómodos en el cargo actual que desempeñan, por lo tanto es importante reevaluar la política de incentivos y motivación de los empleados ya que por lo visto existe poca disposición hacia la proactividad y el sentido de pertenencia con la empresa.

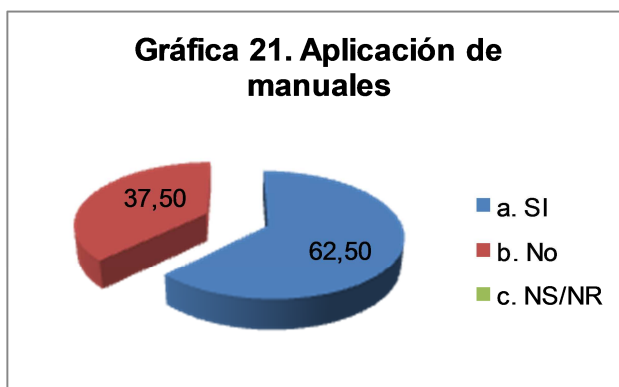
¿Los manuales de funciones son aplicados actualmente por la dependencia?

Tabla 23. Aplicación de manuales

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	16	62,50
b. No	9	37,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 21. Aplicación de manuales



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Sin desconocer que para poco más de las 2/4 partes de los colaboradores representados en un 62,50% la aplicación de los manuales en sus dependencias es clara, se hace preocupante ver lo manifestado por el 37,50% restante, el cual piensa que la aplicación de manuales en su dependencia es casi nula.

Esta situación permite inferir que no existe información clara acerca de los manuales dispuestos para determinar las funciones, procesos y responsabilidades a cargo de un colaborador determinado, lo cual es muy negativo si se tiene en cuenta que ello conlleva a la informalidad de las relaciones laborales, a la improvisación y genera altos niveles de stress laboral.

Se recomienda por lo tanto, iniciar un proceso de socialización y divulgación de los manuales el cual deberá estar a cargo de los responsables de cada dependencia a fin de confrontar esta situación y generar mayor objetividad acerca de la importancia del papel del colaborador en la empresa.

Componente III – Sistemas de Información

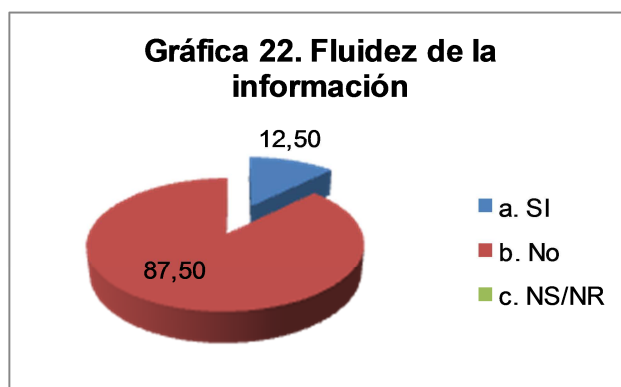
¿La información fluye de manera consistente, integrada y con criterios de calidad en toda la dependencia para tomar decisiones?

Tabla 24. Fluidez de la información

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	3	12,50
b. No	22	87,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 22. Fluidez de la información



Fuente: la presente investigación – Año 2011

En cuanto al tema de la fluidez y consistencia con que la información se transporta a través de los conductos regulares de la empresa, existe un amplio consenso de funcionarios que opinan que dicho proceso es bastante precario en EMSERP E.S.P, prueba de ello es el 87,50% de opiniones negativas respecto a este ítem.

Esta problema se puede estar originando por muchas circunstancias entre las que destaca por ejemplo el hecho de que la información se oculte aludiendo a un marcado conflicto de intereses personales o que los canales de información utilizados no son los más pertinentes. En ambos casos es preciso iniciar con un análisis diagnóstico del tema comunicacional a fin de determinar las acciones que deba emprenderse en procura de dar una solución eficiente a esta problemática.

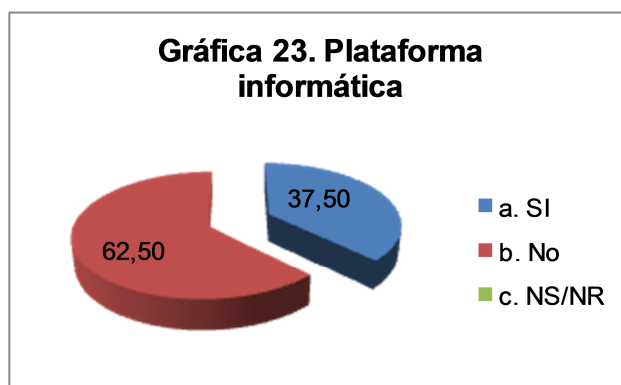
¿La plataforma informática de la dependencia permite procesar información de manera efectiva para el servicio de la comunidad y de la entidad?

Tabla 25. Plataforma informática

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	9	37,50
b. No	16	62,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 23. Plataforma informática



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para un 62,50% de los funcionarios encuestados el tema de la plataforma informática de la entidad constituye un punto débil a ser mejorado por parte de la alta dirección puesto que limita en muchos de los casos que se pueda brindar un mejor servicio a los usuarios de la empresa.

Por su parte un 37,50% piensa que la plataforma informática aún es pertinente. Como se puede ver este es un tema sensible a todas luces dada la importancia que actualmente representa el acceso y el manejo a las tecnologías de la información y la comunicación por lo tanto las soluciones que puedan emerger a esta problemática deben estar estructuradas sobre la base económica y las necesidades actuales de la empresa, pues en muchos casos es más rentable comprar un paquete de actualización y seguridad informática que renovar los equipos de la compañía.

¿Los tiempos de respuesta del sistema son adecuados para el servicio y la carga laboral de la dependencia?

Tabla 26. Tiempos de respuesta

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	12	50,00
b. No	13	50,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 24. Tiempos de respuesta



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Por tratarse de un tema tan sensible a la opinión de los funcionarios de EMSERP, el tema de la informática se traslada continuamente de escenarios y en este caso afecta negativamente los tiempos de respuesta de los funcionarios hacia los usuarios dado que un 50% opina que son adecuados y el 50% restante cree lo contrario, de ahí la importancia de diseñar una política del manejo informático congruente, eficaz y económica que ayude a socavar en las dificultades de funcionarios y usuarios.

De otro lado se piensa polarizadamente que en muchas ocasiones la plataforma informática actual no es la adecuada para la carga laboral dispuesta. Es preciso pensar como optimizar los medios de que se dispone en el puesto de trabajo.

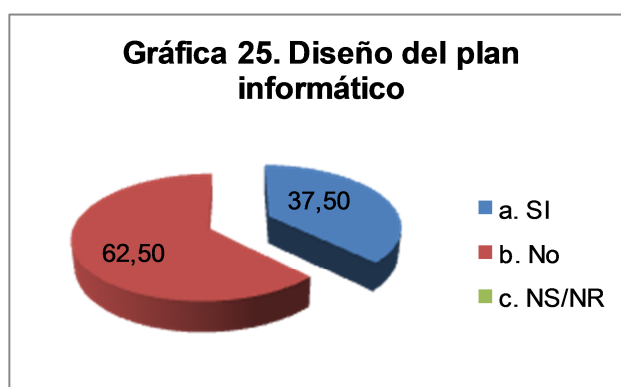
¿Se ha diseñado un plan de desarrollo informático, que incluya determinación de necesidades y requerimientos del sistema, acorde con la carga laboral de la misma?

Tabla 27. Diseño del plan informático

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	9	37,50
b. No	16	62,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 25. Diseño del plan informático



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Es claro para al menos el 62,50% que EMSERP E.S.P no ha contemplado hasta el momento el diseño de un plan informático acorde con las necesidades y requerimientos de las dependencias, exceptuando al departamento contable.

Dicha situación genera controversia entre los funcionarios que se encargan de atender bases de datos tan grandes como las de usuarios o administrativos que deben comunicarse con prontitud entre dependencias, por lo cual es imperativo consolidar un plan informático que optimice los procesos de la empresa y que haga más ágil el desarrollo de las tareas, con ello se está garantizando un talento humano más comprometido y motivado.

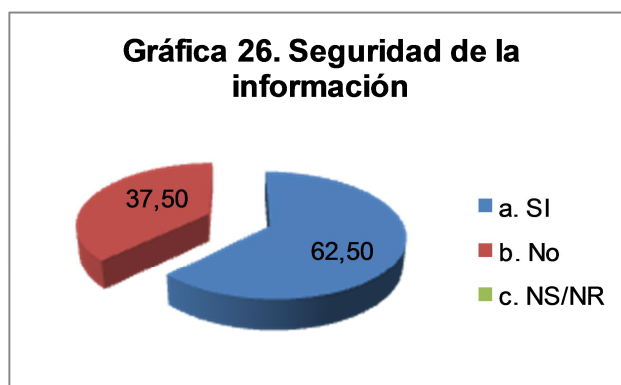
¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información que maneja el sistema?

Tabla 28. Seguridad de la información

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	16	62,50
b. No	9	37,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 26. Seguridad de la información



Fuente: la presente investigación – Año 2011

En concordancia con el anterior análisis acerca de la pertinencia de un plan informático en la entidad y en general de la actualización del software y el acceso a las TIC's, se puede evidenciar que para el 37,50% existe un riesgo potencial de pérdida de información o contratiempos derivados de la seguridad informática por cuanto no existen mecanismos de contingencia ante estas situaciones en EMSERP E.S.P.

Sin embargo para un 62,50% de los funcionarios los mecanismos actuales de seguridad en la información son pertinentes. Es importante mencionar que el tema de la seguridad informática es un apartado de vital importancia en la actualidad puesto que el mayor activo de algunas empresas está soportado por la información y una pérdida de la misma podría llevar al colapso su estructura empresarial, este es el caso de EMSERP E.S.P dado que un colapso en el registro de su base de datos de usuarios podría acarrear pérdidas millonarias.

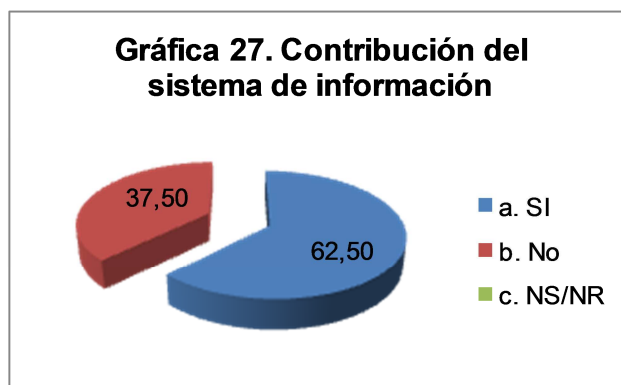
¿El sistema de Información de la dependencia es preciso, oportuno, integral y contribuye a la toma de decisiones?

Tabla 29. Contribución del sistema de información

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	16	62,50
b. No	9	37,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 27. Contribución del sistema de información



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Un porcentaje mayoritario de los funcionarios encuestados cree que el sistema de información de su dependencia es fluido y consistente y por tanto contribuye de manera oportuna al proceso de toma de decisiones, frente a un 37,50% que opina lo contrario.

Cabe valorar que el porcentaje de contradictores al sistema de información actual es importante (37,50%) lo cual significa que existe la necesidad potencial de generar una política consistente que contribuya al mejoramiento de las condiciones en las que fluye tanto la comunicación como la información al interior de la empresa dado que se podrían evitar muchos conflictos que afectan potencialmente el clima laboral y el desempeño de los colaboradores.

Componente IV – Distribución en Planta

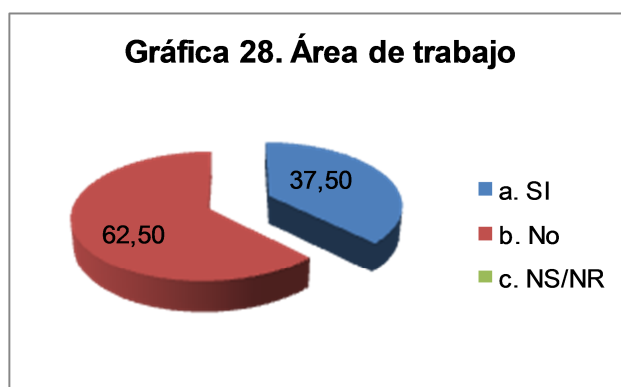
¿El área asignada para el desarrollo de las actividades de la dependencia es adecuada para la prestación del servicio a la comunidad y a la entidad?

Tabla 30. Área de trabajo

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	9	37,50
b. No	16	62,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 28. Área de trabajo



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Del 100% de la población encuestada un 62,50% afirma estar cómodo en su puesto de trabajo, frente a un 37,50% de los colaboradores los cuales no se encuentran cómodos cuando desarrollan su labor cotidiana en la organización.

Cuando se habla de comodidad, es preciso referirse a muchos aspectos en particular, los cuales pueden estar ligados a situaciones del espacio físico o a situaciones comportamentales inherentes a las relaciones interpersonales, en este sentido existe prevalencia e indisposición en el puesto de trabajo de al menos un 37,50% de los colaboradores, lo cual significa que se hace preciso evaluar las causas de la incomodidad de dichos colaboradores en virtud del clima organizacional que experimentan a diario.

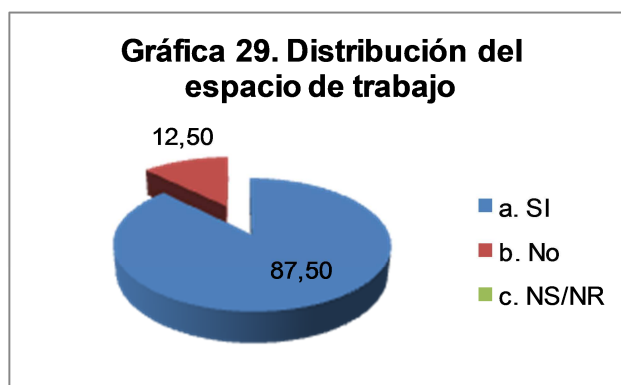
¿La distribución de áreas por sitio de trabajo permite la correcta movilidad de los funcionarios que desempeñan sus funciones en la dependencia?

Tabla 31. Distribución del espacio de trabajo

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	22	87,50
b. No	3	12,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 29. Distribución del espacio de trabajo



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Del 100% de la población encuestada un 87,50% afirma estar totalmente de acuerdo en relación con la suficiencia de espacio para el desarrollo de la actividad laboral, frente a un 12,50% de los colaboradores los cuales no se encuentran satisfechos con el espacio físico de trabajo.

El análisis de este cuestionamiento conduce a pensar en que existe un grado mínimo de hacinamiento representado en la inconformidad de al menos un 12,50% de los encuestados, lo cual puede conllevar al desarrollo de una actividad laboral cargada de stress y con un bajo grado de motivación en virtud de la incomodidad manifiesta de los colaboradores del área hacinada.

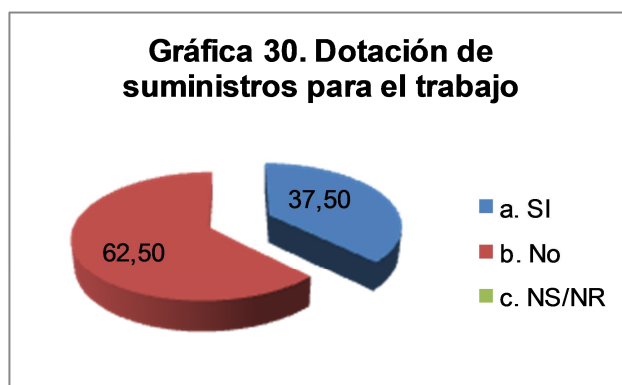
¿La dotación de insumos y equipos de oficina es adecuada y suficiente para cumplir con sus funciones actuales?

Tabla 32. Dotación de suministros para el trabajo

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	9	37,50
b. No	16	62,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 30. Dotación de suministros para el trabajo



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Del total de los encuestados un 62,50% cree que los suministros de oficina otorgados por la empresa no son suficientes para dar cabal cumplimiento con las tareas asignadas, frente a un 37,50% que opina lo contrario.

Este hecho representa que en muchas ocasiones los colaboradores se sienten indispuestos hacia su labor puesto que requieren de uno u otro suministro de oficina para terminar sus tareas asignadas, aunque este hecho pudiera resultar en muchos casos insignificante, puede conllevar a que el trabajador utilice más tiempo ocioso del previsto y se escude en la ausencia de los suministros para no cumplir a tiempo con sus funciones.

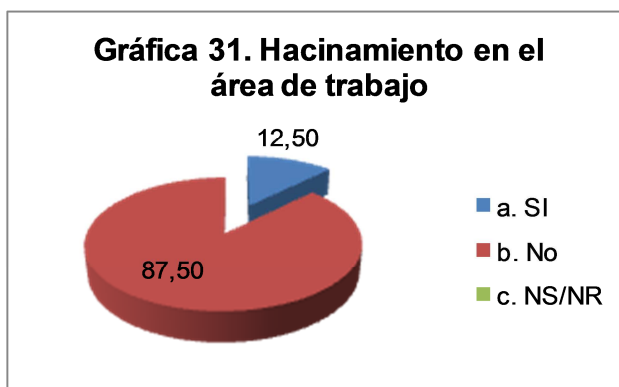
¿Existe hacinamiento de funcionarios en algún sector de la dependencia?

Tabla 33. Hacinamiento en el área de trabajo

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	3	12,50
b. No	22	87,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 31. Hacinamiento en el área de trabajo



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Aunque en un principio se creyó que el grado de hacinamiento de los funcionarios es mínimo en virtud de la distribución del espacio en las dependencias, se pudo constatar a través de este cuestionamiento que esta situación dista mucha de la realidad, dado que para el 87,50% de los funcionarios de EMSERP E.S.P, existe un acentuado hacinamiento que se representa en stress laboral, continuos roces personales, incomodidad y condiciones poco apropiadas para desempeñar adecuadamente una tarea asignada.

Por lo tanto es necesario que la alta dirección evalúe conscientemente esta situación y proponga medidas congruentes para resolver esta situación que en el peor de los casos requerirá del cambio de sede, si el problema se acentúa dado que el clima laboral se verá enormemente afectado debido a esta condición.

Componente V – Talento Humano

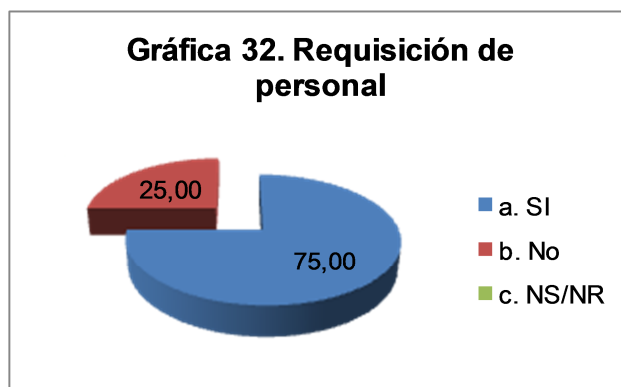
¿La vinculación y contratación de personal para la dependencia se realiza de acuerdo a solicitud del jefe de la misma?

Tabla 34. Requisición de personal

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	19	75,00
b. No	6	25,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 32. Requisición de personal



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para las $\frac{3}{4}$ partes de los funcionarios encuestados la requisición del personal responde a la solicitud hecha por el encargado de la dependencia, es decir que se realiza de acuerdo con las necesidades y naturaleza de las funciones inherentes a cada área. Una cuarta parte (25%) de los encuestados considera lo contrario, situación explicable ya que se considera que existen conflictos de intereses y cuotas políticas a la hora de nombrar a determinada persona en un cargo.

El ideal a que conlleva el análisis de este cuestionamiento se traduce en la necesidad de tener un perfil del cargo bien definido y unos procesos de común conocimiento y apropiación de cara a los funcionarios de la empresa.

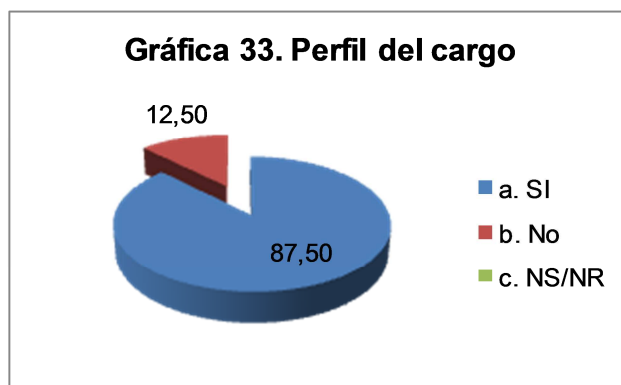
¿Están definidos todos los perfiles de los cargos de la dependencia y son tenidos en cuenta para el proceso de vinculación?

Tabla 35. Perfil del cargo

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	22	87,50
b. No	3	12,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 33. Perfil del cargo



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Para una amplia mayoría compuesta por al menos el 87,50% de los funcionarios encuestados, los perfiles de los cargos se encuentran muy bien definidos y estos son tenidos en cuenta en el momento del proceso de selección del personal, frente a tan solo un 12,50% que opina lo contrario.

Es importante mencionar que el perfil del cargo es una herramienta que evita la duplicidad de funciones haciendo más productivas las tareas en el trabajo, de ahí su importancia en el propósito de generar espacios de competitividad y crecimiento para la organización.

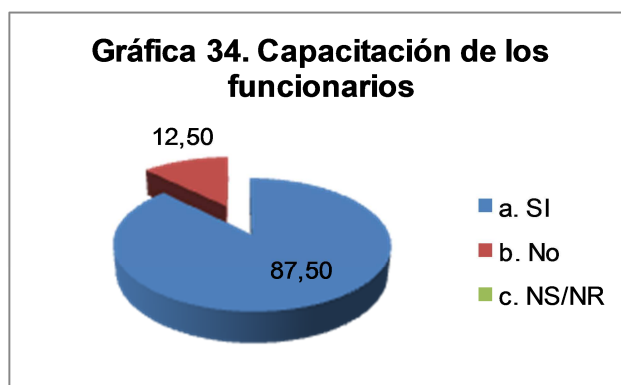
¿El personal se encuentra capacitado y actualizado para el desempeño de sus funciones actuales?

Tabla 36. Capacitación de los funcionarios

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	22	87,50
b. No	3	12,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 34 Capacitación de los funcionarios



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Del 100% de los encuestados un 87,50% cree que actualmente los funcionarios se encuentran bien capacitados y actualizados en cuanto a las temáticas relacionadas con su profesión y con el cargo que desempeñan, frente a tan solo un 12,50% que cree lo contrario.

Sin embargo resulta curioso analizar las observaciones hechas por los funcionarios al momento de diligenciar la encuesta en las cuales se puede encontrar que a pesar de que su respuesta a este cuestionamiento se positiva, se coloca como observación que haya más capacitación y profundización en temáticas específicas, por tanto se debe procurar mecanismos que le permitan a la alta dirección evaluar el grado de comprensión y asimilación de las capacitaciones de sus funcionarios lo cual se logra a través del proceso de medición del desempeño.

¿Existe sentido de pertenencia por la entidad por parte de sus funcionarios?

Tabla 37. Sentido de pertenencia

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	25	100,00
b. No	0	0,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Gráfica 35. Sentido de pertenencia



Fuente: la presente investigación – Año 2011

El 100% de los colaboradores de EMSERP E.S.P afirman que se sienten integrados además de orgullosos por pertenecer a esta empresa, lo cual se traduce en un personal motivado y comprometido con la organización.

Para afianzar esta amplia mayoría que respalda los objetivos que la organización persigue es recomendable generar constantemente procesos de innovación en cuanto a la motivación de los colaboradores haciéndoles sentir la importancia de su labor para la empresa y reconociendo sus triunfos y su voluntad de trabajo en equipo.

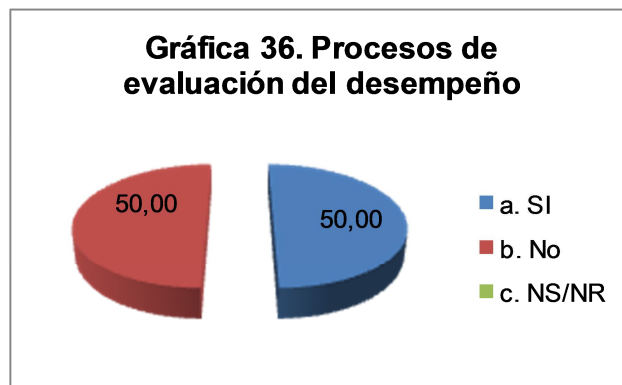
¿Los procesos de evaluación del desempeño son realizados en sus distintas fases y en las fechas previstas?

Tabla 38. Procesos de evaluación del desempeño

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	13	50,00
b. No	13	50,00
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 36. Procesos de evaluación del desempeño



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Existe polarización en cuanto a los procesos de evaluación del desempeño dado que el 50% de los funcionarios de EMSERP E.S.P, cree que hay compromiso para dar cumplimiento a dichos procesos en las fases y fechas previstas y el 50% restante cree que no es así.

Se debe tener en cuenta que actualmente en la empresa no existen directrices claras en cuanto a la medición del desempeño por lo que es preciso establecer “micro mediciones” que permitan evaluar resultados de las dependencias, perdiendo la gran posibilidad de detectar fortalezas y debilidades institucionales y en general de mejorar continuamente los procesos de la organización.

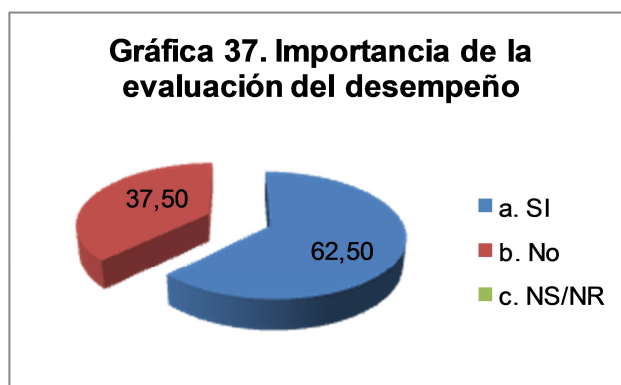
¿Los resultados de la evaluación del desempeño son tenidos en cuenta para el mejoramiento institucional o personal?.

Tabla 39. Importancia de la evaluación del desempeño

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. SI	16	62,50
b. No	9	37,50
c. NS/NR	0	0,00
TOTAL	25	100

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Grafica 37. Importancia de la evaluación del desempeño



Fuente: la presente investigación – Año 2011

Del 100% de los funcionarios encuestados un 62,50% afirma que la evaluación del desempeño realizada en EMSERP E.S.P, contribuye notablemente en el proceso de toma de decisiones y se ve reflejada en el mejoramiento continuo.

Sin embargo un 37,50% cree todo lo contrario. Respecto a este tema es preciso fijar el cumplimiento de unas metas y de unos objetivos claros con los colaboradores en cada dependencia y estar monitoreando el cumplimiento de estas responsabilidades continuamente a fin de establecer en que aspectos se tiene fortaleza y en que otros hay cosas todavía por mejorar, de esta manera se puede retroalimentar los procesos y perseguir objetivos articulados y comunes.

6.2 DISEÑO DE MATRICES.

A continuación se presentan herramientas importantes que pueden ayudar a los estrategas en la generación de estrategias alternativas, la evaluación de dichas opciones y finalmente en la escogencia de una línea específica de acción.

El proceso de fijación de objetivos y selección de estrategias siempre implica juicios subjetivos, contribuyendo a la acertada realización del proceso. En tal sentido es preciso empezar por la evaluación del análisis tanto interno como externo que permita identificar los factores claves del direccionamiento estratégico de la empresa, en términos de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que permitirán guiar el plan gerencial con posterioridad a su realización, teniendo que:

MATRIZ PERFIL DE CATEGORIZACIÓN INTERNA (M.P.C.I). Esta matriz se encarga de listar y calificar las variables del entorno interno para identificar las fortalezas y debilidades con mayor impacto para la empresa de la siguiente forma:

Cuadro 2. Matriz perfil de categorización interna (M.P.C.I)

Matriz de categorización interna (M.P.C.I)	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
Sistemas de control				X			X		
Sistemas de toma de decisiones	X								
Evaluación de gestión				X			X		
Estructura organizacional	X						X		
Grupo de trabajo altamente calificado	X							X	
Inexistencia de programas de capacitación						X			
No existe una dependencia de recursos humanos				X			X		
Deficiente capacidad de innovación				X			X		
Deficiente mejoramiento continuo de los procesos				X			X		
Filosofía corporativa poco congruente				X			X		
No existe medición del desempeño				X			X		
Políticas, metas y objetivos bien comunicados				X			X		
Poca Fluidez de la comunicación				X			X		
Manuales de funciones	X						X		
Manuales de procesos y procedimientos	X						X		
Plataforma informática					X				
Planes de contingencia frente a ataques informáticos				X			X		
Duplicidad de funciones						X			
Hacinamiento						X			
Insumos de oficina						X			
No se han implementado Sistemas de gestión de la calidad				X			X		

Fuente: la presente investigación – Año 2011

En consideración con el anterior análisis es posible identificar las variables claves de mayor impacto a nivel interno en EMSERP E.S.P., las cuales se utilizarán Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I), así:

- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
- Sistemas de control
- Evaluación de gestión
- Estructura organizacional
- No existe una dependencia de recursos humanos
- Deficiente capacidad de innovación
- Deficiente mejoramiento continuo de los procesos
- Filosofía corporativa poco congruente
- No existe medición del desempeño
- Políticas, metas y objetivos bien comunicados
- Poca fluidez de la comunicación
- Manuales de funciones
- Manuales de procesos y procedimientos
- Plataforma informática
- Planes de contingencia frente a ataques informáticos
- No se han implementado Sistemas de gestión de la calidad

Cuadro 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I)

FACTOR INTERNO CLAVE	Ponderación	Clasificación	Total
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,06	1	0,06
Sistemas de control	0,12	3	0,36
Evaluación de gestión	0,18	3	0,54
Estructura organizacional	0,01	1	0,01
No existe una dependencia de recursos humanos	0,02	1	0,02
Deficiente capacidad de innovación	0,03	2	0,06
Deficiente mejoramiento continuo de los procesos	0,06	3	0,18
Filosofía corporativa poco congruente	0,12	3	0,36
No existe medición del desempeño	0,18	2	0,36
Políticas, metas y objetivos bien comunicados	0,01	1	0,01
Poca Fluidez de la comunicación	0,06	3	0,18
Manuales de funciones	0,01	1	0,01
Manuales de procesos y procedimientos	0,01	1	0,01
Plataforma informática	0,03	2	0,06
Planes de contingencia frente a ataques informáticos	0,04	1	0,04
No se han implementado Sistemas de gestión de la calidad	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,38

Fuente: la presente investigación – Año 2011

De acuerdo con la calificación obtenida por EMSERP E.S.P (2,38) significa que la empresa posee más debilidades que fortalezas debido a que las variables con más alta ponderación son aquellas que aparecen como debilidades mayores. En el mismo sentido EMSERP E.S.P., posee fortalezas menores pero su incidencia en el direccionamiento estratégico es baja.

En la matriz de factor interno se pudo determinar que las debilidades de mayor atención son:

- Sistemas de control
- Evaluación de gestión
- Filosofía corporativa poco congruente
- No existe medición del desempeño
- Poca Fluidez en la comunicación
- No se han implementado Sistemas de gestión de calidad

También es importante resaltar que la empresa tiene fortalezas en:

- Manuales de funciones
- Manuales de procesos y procedimientos
- Estructura organizacional
- Plataforma informática

Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).

Cuadro 4. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tasa de empleo					X				
PIB					X				
Alta inflación					X				
Altas tasas de interés y políticas de crédito				X			X		
Baja tasa de cambio (Importaciones de Maquinaria)	X								
Alto nivel de desempleo				X			X		
Alto IPC				X			X		
Existen subsidios por parte del gobierno para el pago del agua	X						X		
Respeto hacia las normas de protección ambiental	X						X		
Disposiciones laborales a los trabajadores en cuanto a riesgos profesionales					X				
Situación del país					X				
Formas de gobierno					X				
Tasa de crecimiento de la población					X				
Tasa mortalidad						X			
Necesidades de la población	X						X		
Programa de seguridad social	X						X		
Bajo Nivel educativo		X							
Ley 905 de 2004 Ley mipyme		X							

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Teniendo en cuenta el anterior análisis, se identifican las variables claves externas o de mayor impacto, que se utilizarán para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (M.E.F.E):

Altas tasas de interés y políticas de crédito
 Alto nivel de desempleo
 Alto IPC
 Existen subsidios por parte del gobierno para el pago del agua
 Respeto hacia las normas de protección ambiental
 Necesidades de la población
 Programa de seguridad social

Matriz de evaluación de factores externos (M.E.F.E.). Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica, competitiva y del comportamiento del consumidor, lo que permite establecer si la empresa tiene más oportunidades que amenaza para desarrollarse en el sector.

Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos (M.E.F.E.)

FACTOR EXTERNO CLAVE	Ponderación	Clasificación	Total
Altas tasas de interés y políticas de crédito	0,12	1	0,12
Alto nivel de desempleo	0,12	1	0,12
Alto IPC	0,18	2	0,36
Existen subsidios por parte del gobierno para el pago del agua	0,12	2	0,24
Respeto hacia las normas de protección ambiental	0,12	4	0,48
Necesidades de la población	0,24	4	0,96
Programa de seguridad social	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,48

Fuente: la presente investigación – Año 2011

La presente matriz indica un resultado de 2,48 lo que significa que la empresa posee más amenazas que oportunidades, debido a que aquellas variables que tienen más alta ponderación para el desarrollo de la empresa son amenazas mayores. Del mismo modo, EMSERP E.S.P presenta oportunidades menores por su peso o importancia y esto conlleva que el desarrollo del direccionamiento estratégico sea bajo.

En la MEFE se pudo determinar que Las amenazas de mayor significancia son:

Alto IPC
Alto nivel de desempleo
Altas tasas de interés

Así como también se estableció que las oportunidades más importantes para EMSERP E.S.P están dadas por:

Existen subsidios por parte del gobierno para el pago del agua.

Respeto hacia las normas de protección ambiental.

Necesidades de la población.

Programa de seguridad social.

Por lo anterior, la empresa afronta una débil posición externa estratégica y debe contrarrestar las amenazas para mejorar su posición estratégica.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Para la elaboración de esta matriz es importante la información suministrada en las matrices de evaluación de factores interno y externo, sobre debilidades y fortalezas internas y oportunidades y amenazas del entorno, para realizar una comparación entre aspectos interno y externo para establecer de estrategias alternativas como FO, DO, FA,DA.

Cuadro 6. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
MATRIZ FODA	(D1) No existen sistemas de control	(F1) Se posee unos manuales de funciones procesos y procedimientos adecuados y pertinentes.
	(D2) No se realiza evaluación del desempeño	
	(D3) La filosofía corporativa es poco congruente	
	(D4) Existe poca fluidez en la comunicación	(F2) La estructura administrativa actual se encuentra preparada para realizar cambios benéficos para la institución.
	(D5) No se han implementado sistemas de gestión de calidad	(F3) La plataforma informática responde a las necesidades de la empresa.
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias DO	Estrategia FO
(O1) Existen subsidios por parte del gobierno para el pago del agua	Reevaluar la filosofía corporativa de la empresa con base en la necesidad que la población tiene hacia el servicio.	Aprovechar la capacidad de la plataforma informática para generar un plan de comunicación interna que redunde en beneficios dentro y fuera de la empresa, es decir para la comunidad en general.
(O2) Respeto hacia las normas de protección ambiental		
(O3) Necesidad de la población hacia el servicio		
(O4) Generación de programas de seguridad social		
AMENAZAS (A)	Estrategias DA	Estrategia FA
(A1) Alto índice de precios al consumidor lo cual hace que las familias dispongan de menos efectivo para cubrir el gasto de los servicios públicos	Generar unos perfiles del cargo adecuados y consistentes que posibiliten la generación de empleo.	Estructurar un manual de indicadores de medición y desempeño para evaluar la gestión de los funcionarios.
(A2) Alto nivel de desempleo en el Municipio de Pupiales		
(A3) Altas tasas de interés para financiar las obligaciones con acreedores		

Fuente: la presente investigación – Año 2011

7. PLAN GERENCIAL

El presente capítulo contiene los escenarios claros y de fácil comprensión para desplazar a la organización al logro de las estrategias. En esta etapa del proceso, a cada una de las personas o unidades de la organización se les asignan unas funciones específicas que contribuyan al crecimiento y desarrollo empresarial.

En este orden de ideas el plan gerencial permitirá alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido, además todos los planes operativos que el plan gerencial contiene son producto de todo el análisis realizado, durante el proceso de planeación estratégica, en donde se relacionan aspectos de la auditoría interna, análisis de competitividad y la matriz FODA realizadas.

Fruto del análisis previsto en la interpretación del formato de encuesta y en el desarrollo de las diferentes matrices gerenciales se proponen las siguientes acciones estratégicas que permitirán estructurar un plan gerencial para la empresa de servicios públicos varios de Pupiales, EMSERP E.S.P, así:

Direccionamiento estratégico

Plan de comunicación interna

Estructuración de un manual de indicadores de gestión

Tabla 40. Resumen del Plan de Mejora

Plan de Mejora	Nombre	Objetivos y/o Reseña	Contenidos	Nombre del Indicador	Indicadores de Seguimiento	Meta	Periodicidad del Indicador	Responsables	Tiempo para la implementación	
1	Direccionamiento Estratégico	Articular sistemáticamente los procesos, procedimientos, valores, estrategias, programas, planes y proyectos de EMSERP E.S.P. en una sola dirección conducente a lo logro de los objetivos misionales de la empresa.	Rediseño de la misión de la empresa	Misión	Documento - Filosofía Corporativa	Misión 100% divulgada entre los colaboradores	Anual	Gerencia, Dpto. Administrativo y Planeación	Anual	
			Rediseño de la visión de la empresa	Visión	Documento - Filosofía Corporativa	Visión 100% divulgada entre los colaboradores	Anual	Gerencia, Dpto. Administrativo y Planeación	Anual	
			Rediseño de los valores corporativos de la empresa	Valores Corporativos	Documento - Filosofía Corporativa	Valores corporativos 100% divulgados entre los colaboradores	Anual	Gerencia, Dpto. Administrativo y Planeación	Anual	
			Diseño de la política de calidad de la empresa	Política de Calidad	Objetivos de Calidad	Objetivos de calidad 100% divulgados entre los colaboradores	Anual	Gerencia, Dpto. Administrativo y Control Interno	Anual	
			Diseño de la objetivos estratégicos por áreas	Cumplimiento de metas	# de metas cumplidas por área en el mes * 100 # de metas planeadas por área en el mes	90% de cumplimiento de las metas mensuales	Mensual	Las Diferentes Dependencias	Mensual	
2	Plan de Comunicación Interna	Conseguir que el máximo número de funcionarios de EMSERP E.S.P. conozcan tanto de la existencia como el desarrollo del plan de comunicación interna de la entidad y participen de él. Conseguir la implicación y la colaboración en el plan de la totalidad de los funcionarios. Conseguir un canal de retroalimentación fluida y continua entre las dependencias. Mantener el apoyo institucional al Plan a lo largo del mismo.	a) Estructura organizativa de la Empresa	Divulgación del Plan	# de empleados que conocen el plan * 100 # total de empleados	100% de conocimiento de los empleados acerca del plan	Mensual	Gerencia y Departamento de Talento Humano	Anual	
			b) Identidad y sentido de pertenencia en cuanto a la vinculación afectiva fruto de la relación jefe –subordinado.	Participación en el plan	# de empleados que participan en el plan * 100 # total de empleados	80% de participación de los empleados de distintas dependencias	Mensual			
			c) Territorialidad.	Fluidez de la comunicación	# de comunicados retroalimentados * 100 # total de comunicados enviados	100% de los comunicados retroalimentados	Mensual			
			d) Cliente Interno.	Financiación del Plan	Cantidad de dinero presupuestado para el plan * 100 Total invertido	25% de ejecución sobre el total de los recursos	Trimestral			
3	Estructuración de un Manual de Indicadores de gestión	Los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. Para realizar la medición de los resultados de la gestión institucional en EMSERP E.S.P., y determinar el rendimiento, la eficacia y la eficiencia de sus dependencias y de sus funciones en el	Presentación del Manual de Indicadores de Gestión		Documento de estructuración del manual	Presentación del Manual	Anual	Gerencia y todas las dependencias de Emserp E.S.P	Anual	
			Construcción de un indicador			Documento de estructuración del manual	Parámetros 100% aceptados, difundidos y aplicados.			Anual
			Hoja de vida de un indicador	hojas de Seguimiento o a la evaluación del desempeño	# de Hojas de vida del indicador realizadas por dependencia * 100 Total de dependencias de EMSERP E.S.P	100% de hojas de vida del indicador por dependencia	Trimestral			

Fuente: la presente investigación – Año 2011.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Ninguna organización puede funcionar adecuadamente si las distintas unidades que la conforman actúan como compartimientos aislados que no mantienen relación con el resto del sistema, en tal sentido es preciso articular la filosofía corporativa en el propósito de alcanzar los objetivos comunes.

Actualmente la empresa de servicios públicos varios de Pupiales, EMSERP E.S.P cuenta con la siguiente misión:

“EMSERP E.S.P. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, velando permanentemente por el bienestar de la comunidad y comprometida con el medio ambiente³¹”

Esta misión es muy básica y hace especial énfasis en los servicios que presta la empresa y deja un poco de lado su responsabilidad social con la comunidad puesto que maneja el recurso hídrico de los pupialeños, por lo tanto se sugiere replantearla de la siguiente manera:

Misión. Somos una empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de acueducto, alcantarillado, saneamiento básico y sus actividades complementarias con énfasis en gerencia de proyectos de infraestructura y fortalecimiento institucional que satisface las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios de calidad, garantizando la conservación de los recursos naturales y contribuyendo al desarrollo y bienestar de la comunidad.

La visión de EMSERP E.S.P actualmente es la siguiente:

“EMSERP E.S.P será una empresa sólida, con mayor tecnología, procurando satisfacer las necesidades de acueducto, alcantarillado y aseo con la más alta calidad en sus operaciones³²”

En la visión de la empresa EMSERP E.S.P deja de lado la fijación de unas metas claras, medibles y cuantificables en el tiempo lo cual muestra que la gestión actual tiene altibajos y que el rumbo de la organización es imprevisible, por lo tanto se sugiere reestructurar la misión así:

³¹ Emserp.com.co. Misión. [En línea]. Pupiales: Abril 15 2011.:<http://www.emserp.com.co/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=54>[Citado Abril 29. 2011].

³² Op. Cit., p.

Visión. En 2020 seremos una organización líder a nivel nacional en la operación, administración, comercialización y la prestación de servicios públicos domiciliarios con sus actividades conexas y complementarias, comprometida con el desarrollo sostenible, generando valor empresarial y el reconocimiento de la comunidad pupialeña.

En el mismo orden de ideas, los valores de la compañía actualmente son comprendidos como:

“Los valores para EMSERP E.S.P. son aquellas formas de ser y de actuar de los funcionarios que consideramos altamente deseables como atributos o cualidades nuestras y de los demás, construidos participativamente son los siguientes:

SERVICIO: Servir con integridad a la comunidad.

CUMPLIMIENTO: Llevar a cabo los compromisos adquiridos en el tiempo previsto.

IMPARCIALIDAD: Proceder equitativamente en las diferentes actividades.

PLURALISMO: Aceptar y reconocer las diversas competencias que posee el talento humano de la empresa.

COLABORACION: Contribuir a la preservación del medio ambiente.

EFICIENCIA: Lograr las metas propuestas

Esta ascensión que la alta dirección ha dado a sus valores corporativos es muy respetable y pertinente pero no corresponde a lo planteado en su misión y visión ya que por ejemplo no se tiene en cuenta el papel preponderante que juega la responsabilidad social empresarial ni el cuidado de los recursos naturales. Por lo tanto se plantea la matriz axiológica a fin de determinar los valores intrínsecos inherentes a la empresa:

Cuadro 7. Matriz Axiológica

Grupos de referencia		La sociedad	La familia	Los clientes	Los proveedores	Los colaboradores	Los accionistas
Principios	Respeto	X	X	X	X	X	X
	Honestidad	X	X	X	X	X	X
	Responsabilidad (RSE)	X	X	X		X	X
	Productividad			X	X	X	X
	Competitividad			X	X	X	X
	Rentabilidad			X	X	X	X

Fuente: la presente investigación – Año 2011

Con base en la matriz axiológica la cual muestra la confluencia y los intereses de los distintos grupos humanos y sociales que rodean la empresa, se proponen los siguientes valores corporativos

Valores Corporativos. Nuestros valores corporativos se enmarcan dentro del apego estricto de la responsabilidad social empresarial, la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Se encuentran resumidos así:

- Calidad
- Cobertura
- Cuidado al medio ambiente
- Confianza
- Concientización
- Continuidad
- Coordinación
- Control
- Comunicación

Una de las mayores debilidades encontradas en desarrollo de la presente investigación en EMSERP E.S.P está ligada al escaso manejo de una política clara de calidad en sus procesos con miras a la certificación ISO 9001:2008, la cual aún no se posee, por lo tanto se plantea la siguiente política de calidad.

Política de Calidad. La Empresa de Servicios Públicos Varios de Pupiales EMSERP E.S.P, desarrolla proyectos enmarcados en la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo para el Municipio de Pupiales, Departamento de Nariño, en los cuales asegura el cumplimiento de los requisitos, su coherencia ambiental y el bienestar de la comunidad. La innovación, el trabajo en equipo y la integridad de sus colaboradores contribuyen a la satisfacción de sus clientes, la generación de valor a sus accionistas y el mejoramiento continuo de la eficacia, eficiencia y efectividad de su sistema de gestión.

Objetivos de Calidad

Cumplir con los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables a las actividades de la organización.

Ejecutar los proyectos cumpliendo con los criterios determinados para la sostenibilidad ambiental del entorno que los enmarca.

Generar bienestar a la comunidad beneficiaria.

Mejorar la satisfacción de los clientes.

Cumplir los márgenes de rentabilidad de los proyectos.
Mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión.
Gestionar las competencias del personal para el crecimiento Organizacional.

Objetivos estratégicos

Desarrollar proyectos de alto contenido social garantizando la sostenibilidad de la empresa.
Prestación del servicio de acueducto, saneamiento básico y aseo bajo parámetros de eficiencia (rentabilidad), calidad de agua y continuidad en la prestación.
Integración regional de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en Pupiales.

Dependencia Administrativa

Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégicamente.
Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible, oportuna en las decisiones, altamente profesional, orientada hacia el servicio al cliente, la rentabilidad, la productividad y con una alta capacidad de gestión y control de resultados.
Orientar a EMSERP E.S.P hacia la optimización de la productividad laboral y la gestión

Dependencia Financiera

Administrar los recursos financieros de EMSERP E.S.P.
Identificar y aplicar procedimientos contables que garanticen seguridad y eficiencia.
Asesorar a la Gerencia y responder ante la Secretaría General por todos los movimientos contables y financieros que se realicen diariamente.
Mantener actualizados los sistemas de información para la gestión contable, financiera y presupuestal.
Realizar las proyecciones financieras de la empresa, a nivel presupuestal y contable.

Dependencia de atención al usuario

Mejorar la atención al cliente para satisfacer sus necesidades.
Facilitar la creación de un clima laboral inspirado en derechos y responsabilidades mutuas.
Establecer un sistema que permita hacer un seguimiento sistemático al usuario, diversificando y diseñando nuevas formas de atención que se anticipen y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes y que permita el crecimiento y permanencia de la empresa.

Dependencia Operativa

Establecer pautas y orientaciones técnicas de carácter general que propicien un adecuado tratamiento de los sistemas de abastecimiento de agua potable y de saneamiento básico.

Promover y efectuar acciones de capacitación, adiestramiento y prestación de servicios.

Dependencia de Talento Humano

Alcanzar la satisfacción de las necesidades de los colaboradores

Diseñar e implementar programas de selección, capacitación y bienestar de los funcionarios.

Proponer y desarrollar criterios modernos de administración de personal.

Fortalecer el recurso humano haciéndolo competente, motivado y comprometido con la empresa.

Garantizar el desarrollo del talento humano de la empresa buscando la satisfacción y la competitividad de la misma.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Responsables: Gerencia General y Jefe de Talento Humano.

Justificación. El primer principio de comunicación del plan es que sea conocido por todos los miembros de EMSERP E.S.P.

La puesta en marcha de cualquier plan de mejora determina tal volumen de información, que dejar a la improvisación la comunicación del mismo, podría llevar al fracaso del plan en su totalidad.

Conscientes de esta necesidad, es indispensable que dicho plan funcione desde los inicios del mismo, proporcionando los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos que el plan pretende, por ello el plan de comunicación interna se considera una herramienta que garantiza el mantenimiento de los principios de publicidad y transparencia, básicos e inherentes a la administración actual de EMSERP E.S.P. El plan de comunicación interna debe convertirse en un instrumento estratégico imprescindible para la obtención de la mejora continua en la empresa.

Objetivos del Plan

Conseguir que el máximo número de funcionarios de EMSERP E.S.P., conozcan tanto de la existencia como el desarrollo del plan de comunicación interna de la entidad y participen de él.

Conseguir la implicación y la colaboración en el plan de la totalidad de los funcionarios.

Conseguir un canal de retroalimentación fluida y continua entre las dependencias.

Mantener el apoyo institucional al Plan a lo largo del mismo.

Metodología y aplicación

La metodología empleada para la elaboración de este plan fue la siguiente:

Análisis del entorno comunicativo. Los factores que se tuvieron en cuenta en este análisis son:

Los factores tenidos en cuenta son los siguientes:

Estructura organizativa de la Empresa

Identidad y sentido de pertenencia en cuanto a la vinculación afectiva fruto de la relación jefe –subordinado.

Territorialidad.

Cliente Interno.

Determinación de Hipótesis. Por cada factor que hace parte del análisis del entorno comunicativo se formuló una hipótesis asemejando una situación problema que pudiera estarse presentando, así:

Estructura organizativa de la Empresa

Hipótesis 1. Como pudo observarse en desarrollo de la presente investigación la configuración organizacional de la empresa responde a una estructura de tipo matricial, por lo tanto se plantea que:

“La ubicación dentro de la matriz determina comportamientos comunicativos diferenciados”

Entendiendo por matriz la escala jerárquica y por ubicación el cargo que cada funcionario desempeña.

Este comportamiento se debe a que la estructura obvia el principio de unidad de mando, provocando ambigüedad de roles por la diversidad del sistema de autoridad, lo que conlleva al trabajador a un mayor nivel de estrés en la ejecución de instrucciones. Igualmente, la estructura presenta mayor disposición al conflicto entre individuos, provocando mayor comunicación informal para la resolución de éstos. A todo esto hay que unir, que si el equilibrio del poder político se pierde, se distorsiona aún más la comunicación por fluir ésta por distintos canales.

Identidad y sentido de pertenencia en cuanto a la vinculación afectiva fruto de la relación jefe –subordinado.

Hipótesis 2: “Los factores contingentes de la estructura como son la edad de la organización y de las personas, los sistemas técnicos, el entorno, la moda y el poder provocan también comportamientos diferenciados en el desarrollo de la comunicación en EMSERP E.S.P”

Situaciones como la edad o la condición política de los funcionarios que laboran en EMSERP E.S.P configura una rigidez de la configuración de la comunicación organizacional, la cual determina una resistencia a cualquier planteamiento nuevo, dada la tradición del sector.

Desde este punto de vista, comunicar un proyecto nuevo encuentra resistencia. Sin embargo los individuos pueden comportarse de forma distinta en estructuras organizativas idénticas, es decir los proyectos nuevos son bien vistos en los círculos particulares a los que pertenece el proponente.

Sin embargo una posible ruta de acción que permite la confluencia de opiniones y la aceptación mutua son las TIC’s, por tanto entre los factores que determinan la mejora de la comunicación se encuentran las nuevas tecnologías. A mayor disponibilidad de éstas, más posibilidades de comunicación. El cambio del entorno también determina el cambio en la forma de comunicarse.

Territorialidad.

Hipótesis 3: “La identidad por círculos formados (roscas) potencia la comunicación informal”

Esto sucede debido a que un grupo social dentro de las unidades de la organización como por ejemplo, un grupo de amigos de la dependencia financiera o un grupo de amigos de otra dependencia, se encargan de acentuar un marcado estatus o código de comunicación interna el cual a su vez fortalece el sistema de comunicación formal a través de la jerarquía, puesto que cuando se produce un problema todos atacan al jefe y este es visto como alguien incapaz de comprender las necesidades del grupo

Cliente Interno.

Hipótesis 4: “Un trabajador motivado contagia de proactividad a su grupo”

Ha sido posible determinar que el clima organizacional en EMSERP E.S.P está ligado a la productividad de los colaboradores, dado que por ejemplo, cuando la semana empieza los trabajadores laboran con menores índices de efectividad en sus tareas diarias que en un día viernes antes de salir al descanso de fin de semana, por lo tanto es imprescindible motivar a los colaboradores con incentivos no económicos como un buen saludo, un buen ejemplo o resaltando la importancia de su labor en el cumplimiento de los objetivos.

Conclusiones del Plan de Comunicación Interna.

Se debe contratar una consultoría externa en el ámbito de la comunicación organizacional para propiciar un proceso comunicacional activo basado en la fluidez de la información.

Es preciso generar mayores espacios de empoderamiento y delegación de responsabilidades entre los funcionarios.

Hay que tratar de integrar a todas las corrientes de pensamientos y preferencias que forman las “roscas” de oficina ya que este tipo de comportamiento no solo afecta la comunicación sino también las relaciones personales y el clima laboral. Se debe generar una política de incentivos no económicos de gran impacto en la motivación de los trabajadores.

Costos de la Intervención: un proceso de consultoría de orden comunicacional y organizacional tiene un costo aproximado de cinco millones de pesos \$5'000.000.

Tiempo de intervención: para garantizar la fluidez y solidez de la comunicación entre funcionarios y dependencias se debe intervenir este proceso durante 60 días.

Agente interventor: Administrador, Comunicador social – periodista con especialidad en recursos humanos o en comunicación organizacional.

9. ESTRUCTURACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN

Pertinencia del Manual de Indicadores de Gestión. Los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Para realizar la medición de los resultados de la gestión institucional en EMSERP E.S.P., y determinar el rendimiento, la eficacia y la eficiencia de sus dependencias y de sus funciones en el cumplimiento de las funciones que les corresponde, se hace necesaria la adopción de un Manual de Indicadores de Gestión, que sirva además de instrumento para la evaluación, seguimiento y control de la ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones de la alta dirección.

Presentación del Manual de Indicadores de Gestión. El presente manual se realizó partiendo de la necesidad de estructuración de un manual de indicadores de gestión que constituya un elemento de autoevaluación y autocontrol para monitorear en tiempo real el quehacer organizacional de EMSERP E.S.P y comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el desarrollo de la misión institucional.

Objetivo del Manual. Proporcionar una herramienta de evaluación y control de la gestión que suministre a la alta dirección de la Empresa de Servicios Públicos Varios de Pupiales, información oportuna, veraz y precisa con relación al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales sirviendo de elemento validador para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparándose frente a sus resultados y buscando una mejor y óptima proyección gerencial de los procesos internos³³.

Beneficios de la medición del desempeño. El objetivo de los indicadores de gestión radica en servir como instrumento de apoyo a los procesos de planificación de estratégica de la Empresa de Servicios Públicos Varios de Pupiales, de la siguiente manera:

³³ Tomado y Adaptado de: Senado.gov.co. MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN – DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA – DIVISIÓN DE PLANEACIÓN Y SISTEMAS. Bogotá, septiembre 2009. [En línea].:< http://www.senado.gov.co/portalsenado/attachments/741_PG01-S03-D01%20Manual%20de%20Indicadores%20de%20Gestion%20DGA%202009.pdf>[Citado Abril 9., 2011].

Facilitando el seguimiento de las dimensiones que expresan el progreso general de la empresa, a través de la medición del desempeño de los colaboradores.

Contribuyendo a la determinación de las políticas y de programas que faciliten el mejoramiento continuo de los procesos de Empresa de Servicios Públicos Varios de Pupiales.

Sirviendo de apoyo a la elaboración, formulación, implantación, evaluación y monitoreo de los programas y proyectos de diverso orden en la empresa.
Apoyando la conformación de sistemas de información en el interior de la empresa.

Promoviendo el desarrollo de la información e investigación para un adecuado proceso de toma de decisiones.

Además todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Visto de este modo la importancia de la medición a través de indicadores de gestión permite a las empresas enfocarse en cuatro aspectos fundamentales:

Satisfacción del cliente. La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso. El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking. Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio. Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien³⁴.

Construcción De Un Indicador De Gestión

Definición de Indicador de Gestión. Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas³⁵.

Características de un indicador de gestión. Un indicador debe cumplir con tres características básicas:

Simplificación: la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, entre otras.), pero no puede abarcarlas todas.

Medición: permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.

Comunicación: todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones³⁶.

Objetivos De Un Indicador. Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, y tienen como objetivos principales:

Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, entre otros.

34 Tomado y Adaptado de: Escuelagobierno.or. LOS INDICADORES DE GESTIÓN. Carlos Mario Pérez Jaramillo. Bogotá: 2008. [En línea]: <<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>>[Citado Diciembre 14 de 2010].

35 Tomado y adaptado de CEPAL. 2003. Gestión orientada a asegurar la calidad de los datos en los institutos nacionales de estadística. Segunda reunión de la Conferencia Estadística de las Américas, Chile

36 Tomado y adaptado de: Quintero, Víctor M. 2000. Evaluación de proyectos sociales: construcción de indicadores, FES, Bogotá.

Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.

Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.

Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general³⁷.

Elaboración del Indicador. Construir indicadores presupone, ante todo un tratamiento responsable de la información relacionada con el tema objeto de estudio. El proceso de elaboración de un indicador está constituido, en lo fundamental, por las siguientes etapas:

Identificación del Problema de Medición. La identificación del objeto de medición (política, programa, proyecto o problemática) es el primer aspecto que se debe establecer en un estudio determinado.

Para el tema que ocupa la presente investigación es importante señalar que se requiere tener bien definidos los procesos sistemáticos que acompañan el funcionamiento integral de las áreas de administrativa y de producción de la empresa EMSERP E.S.P, puesto que los indicadores deben, en principio, proporcionar información concreta acerca de dicho proceso, por lo tanto, la información y su modo de recolección alrededor de él tienen que ser cuidadosamente escogidos, y en el evento en que se realicen preguntas, éstas deben ser muy bien formuladas.

El segundo paso consiste en determinar cuál es el aspecto específico que interesa evaluar de dicho objeto o proceso de medición, el cual puede estar relacionados con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos.

En este punto debe aclararse que la actividad no permite crear dudas frente a lo que se pretende medir y facilita la construcción de un indicador adecuado para aclarar o disminuir las incertidumbres que rodean los problemas planteados.

VARIABLES DEL INDICADOR. Una vez definido qué se quiere medir, puede procederse a la elaboración del indicador, para lo cual se establecen las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzcan la información que se necesita.

Lo que se investiga en una unidad de análisis³⁸ son sus características (cualidades), denominadas variables, las cuales pueden modificarse o variar en el

³⁷ LORA, E. 1987. Técnicas de medición económica, Siglo XXI editores.

tiempo y en el espacio; por ejemplo: edad, género, años de educación formal, nivel socioeconómico, entre otras.

Las variables, una vez identificadas, deben ser definidas con la mayor rigurosidad posible asignándole un sentido claro, para evitar que se originen ambigüedades y discusiones sobre sus resultados. Así mismo, se debe tener claridad de quién y cómo produce dicha información para de esta forma mejorar el criterio de confiabilidad.

Selección de Indicadores y Calidad de los Datos. De modo general, un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para medir la situación o fenómeno en estudio, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio. Metodológicamente, debe ser elaborado de forma sencilla, automática, sistemática y continua.

El proceso de selección de indicadores depende del contexto teórico en el que se les requiera, es decir, dependen en buena medida de las características del proyecto a evaluar o área de estudio que se vaya a emprender³⁹.

Proceso de Medición de Gestión y Desempeño

Identificación del contexto. Se debe tener un conocimiento actualizado del contexto social, político, jurídico y económico de la unidad de análisis.

Determinación de usos y actores. Se deben determinar los usos específicos que tendrá el indicador y señalar los actores que requieren esa información.

Identificación de fuentes de información y procedimientos de recolección y manejo de la información. Se deben identificar las fuentes de información y sus características, así como los procedimientos más adecuados de recolección y manejo de la información (¿La información está disponible? ¿En qué formato se encuentra o cuál sería el formato en el que desearía que se encontrara? ¿Qué métodos utilizaría para recolectar la información?).

³⁸ Nota aclaratoria (*): La unidad de análisis se entiende como el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo; por ejemplo, si el tema es análisis de gestión, la unidad de análisis es cada uno de los objetivos establecidos seleccionados como estratégicos para el cumplimiento de las metas y objetivos globales de la gestión.

³⁹ Tomado y Adaptado de: OECD. 2003. Quality Framework and Guidelines for OECD Statistical Activities, Version 2003/1.

Dichas fuentes pueden ser el sistema de información de la entidad, registro de información sobre la implementación de procesos para el logro de metas y cumplimiento de compromisos, información estadística, instrumentos de medición elaborados especialmente para medir resultado o estudios de tipo cuantitativo o cualitativo.

Para poder realizar el análisis y seguimiento adecuado de las situaciones mediante la utilización de los indicadores, se requiere tener acceso y disponibilidad a datos económicos, sociales, políticos y ambientales de alta calidad. Por consiguiente, se deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales durante el proceso de recolección de datos:

¿Dónde se producen los datos?

¿Cómo se captan o recolectan?

¿Cómo fluyen?

No basta con tener una base de datos, pues en su esencia, una base de datos no necesariamente representa la información, pero sí constituye el mejor concepto para su materia prima. Para que la materia prima se convierta en información, ésta tiene que ser revisada, depurada, procesada, organizada y analizada para un fin específico. Por ser la recolección un aspecto crítico, se recomienda tener en cuenta, para el desarrollo de su actividad, los aspectos que se relacionan a continuación.

Actividades previas a la recolección:

Evaluación de la información actualmente disponible: una vez definidas las características de la información que se utilizará en la construcción del indicador, el paso a seguir requiere una revisión de los datos disponibles tanto en la propia entidad, como en aquellas entidades que por su naturaleza sean generadoras de los mismos. También es recomendable el mismo procedimiento para la información secundaria o aquella que se procesa para obtener los datos necesarios.

Se deben establecer y ubicar las fuentes primarias de los datos y las fuentes encargadas de suministrar información secundaria, para lo cual se sugiere elaborar un directorio de fuentes, donde se describan claramente los datos de identificación de cada una y la información disponible (variables).

Es importante que durante el proceso de construcción del indicador se prevea y evalúe la existencia de los datos que servirán de base; si no existen algunos de ellos, se debe evaluar la conveniencia de reformular el indicador utilizando otra información disponible, o la de asegurar la producción de los datos para su construcción.

Recopilación y evaluación de la información secundaria procedente de diversas entidades que tengan que ver con el tema: la información secundaria es aquella que se obtiene con base en otra información, como proyecciones de población, índices de precios y otros.

Determinación de la información primaria que debe ser recopilada directamente de las fuentes: esta información puede obtenerse como resultado de una operación estadística: censo, encuesta por muestreo probabilístico o no probabilístico o un registro administrativo.

Definición de los métodos de recolección, de acuerdo con atributos particulares: existen diversos métodos de recolección de datos: entrevista o consulta directa (en la fuente o a través de Internet), auto diligenciamiento, correo, telefónicamente, etc.

Requisitos para la obtención de datos: en el momento de captar u obtener los datos es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Recolectar los datos de la misma fuente para evitar sesgos causados por efectos de cambios en la metodología de la medición.

Verificar en la fuente habitual que los datos suministrados sigan la misma metodología. Los cambios metodológicos pueden hacer incomparables los resultados estadísticos.

Aclarar si los datos en cada periodo recolectado son provisionales o definitivos, de tal forma que se entiendan los resultados derivados de estos.

Cuando los datos constituyen series temporales de información, se deben evaluar los cambios significativos entre un periodo y otro, con el fin de establecer la causa o justificación que sustente el cambio, con el propósito de disponer de elementos de juicio que faciliten la realización de análisis sobre su evolución y comportamiento en el tiempo.

Definición de responsabilidades. Es necesario definir o verificar los responsables de:

La producción de la información asociada al indicador.

La recolección de la información.

El análisis de dicha información.

La administración de las bases de datos asociadas a dicha información.

La preparación de los reportes y la presentación de la información con el indicador.

Forma de expresar el indicador. Los indicadores de gestión se pueden expresar de tres diferentes formas, según la relación entre las variables; en forma de porcentaje, en forma de coeficiente y en forma de variación porcentual.

En forma de porcentaje (%): Es la relación entre dos variables expresadas en la misma unidad de medida. Se multiplica por 100% el resultado de la división para expresarla en porcentaje. Se interpretan de la siguiente manera: el resultado, digamos X%, significa que el numerador es el X% del valor del denominador

En Forma de Coeficiente: Es el valor numérico de una razón o de una proporción. Se expresa como a/b. Se interpreta como las veces que el numerador contiene el denominador, en su correspondiente unidad de medida.

En forma de Variación Porcentual (%): Expresa la variación porcentual de una variable entre dos períodos de tiempo⁴⁰.

Tipos de indicadores. Los indicadores sirven como parámetro comparativo, para evaluar la dinámica de las variables que representan su sustento o creación. Existen al menos, dos criterios para clasificar a los indicadores:

A partir de la dimensión o valoración de la realidad que se pretenda expresar. Partiendo del tipo de medida o procedimiento estadístico necesario para su obtención.

Con todo y lo anterior, el fin último de los indicadores es de ser un insumo para evaluar la cercanía o lejanía en la consecución de las metas.

Por otro lado, la forma de captar información para construirlos, se puede diferenciar entre los indicadores objetivos y subjetivos. Los objetivos se basan en observaciones externas e independientes del informante, y los subjetivos obedecen al juicio, en modo y en concepto, y reflejan percepciones y opiniones del informante respecto a su situación⁴¹.

Para el caso de la Empresa de Servicios Públicos Varios de Pupiales EMSERP E.S.P., el Sistema de Monitoreo y Evaluación necesita explicar las diferentes

⁴⁰ Tomado y Adaptado de: [Contraloriatolima.gov.co](http://www.contraloriatolima.gov.co). MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL TOLIMA. Ibagué: 2007. [En línea]. Internet:<<http://www.contraloriatolima.gov.co/portal/images/stories/manualindicadores.pdf>>[Citado Noviembre 9., 2010].

⁴¹ MONDRAGON PEREZ, Angélica Rocío. “¿Que son los indicadores? En: Revista de Información y Análisis Numérico N° 19. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática –INEGI- Ciudad de México D.F. 2002. p. 55.

clases de indicadores que lo componen, y por ello, se pueden describir los tipos de indicadores existentes, de acuerdo con sus objetivos:

Indicadores de evaluación. Los indicadores de evaluación, están relacionados con los logros a corto y largo plazo, y al cumplimiento de la gestión y la consecución de las metas previstas. Es decir, que permite comparar lo logrado con lo esperado⁴².

Indicador de formulación. Son la representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir la calidad del diseño o formulación de una política, programa o proyecto.

Indicador de producto. Mide la eficacia final e intermedia, es decir, los productos finales e intermedios del proyecto. A menudo son descritos como la representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los bienes o servicios directamente provistos por una política, programa o proyecto.

Indicadores de impacto. Son la representación cuantitativa de una variable en relación con otra (o con ella misma), que permite medir los efectos a mediano y largo plazo, generados por una política, programa o proyecto, sobre la población en general⁴³.

Los indicadores de impacto son generalmente diferenciados en dos: de efecto o de corto plazo y de consecuencia o de largo plazo. Los primeros están relacionados con los logros a mediano plazo de un plan, programa o proyecto y al cumplimiento de sus objetivos en una región determinada; y los segundos son los que miden el grado máximo de cumplimiento de los objetivos con respecto, al grupo, o al espacio o región donde se desenvuelve la acción institucional; se relacionan con los logros a largo plazo y son objeto de monitoreo en intervalos entre grandes intervalos de tiempo.

Indicador de resultado. Representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los efectos inmediatos o a corto plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto, sobre la población directamente afectada.

⁴² QUINTERO, Víctor Manuel. "Evaluación de proyectos Sociales: Construcción de Indicadores. Fundación para la Educación Superior –FES-. Santafé de Bogotá. 1995. p. 22.

⁴³ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP. "Guía para la elaboración de Indicadores." Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública – SINERGIA. p. 6.

Indicadores de gestión o de proceso. Aportan los elementos en los cuales deben examinarse los recursos, eficiencia, eficacia, oportunidad, ejecución presupuestal, entre otros, en la ejecución del proyecto por parte de la entidad ejecutora.

Son la representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los procesos, acciones y operaciones adelantadas dentro la etapa de implementación de una política, programa o proyecto.

Indicador de insumo. Es una representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los recursos financieros, humanos y físicos necesarios para implementar el Programa⁴⁴.

Hoja de vida de un indicador. Para efectos de la presente investigación se observó pertinente la realización de un formato de hoja de vida del indicador, distinguiéndolo en tres partes fundamentales, las cuales a su vez comprenden datos específicos que el líder del proceso o el encargado de formular el indicador deberá llenar a cabalidad a fin de que el proceso de medición sea capaz de retroalimentar el mejoramiento continuo de la entidad, así:

Identificación del Indicador

Proceso control documental y auditorías internas
Cuerpo del indicador

En la primera parte de la hoja de vida del indicador se deben diligenciar los siguientes ítems:

Nombre del formato: Hace relación al proceso o dependencia en la cual se aplicará el indicador.

Página: se debe especificar el número de páginas que contendrá la formulación del indicador.

Vigencia: se refiere al periodo en el cual será aplicable el indicador.

Versión: está ligada al número de actualizaciones que haya tenido el indicador.

En cuanto a la parte dos del formato de hoja de vida del indicador se deben diligenciar tres argumentos básicos:

⁴⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN: “Indicadores Estratégicos en Entidades Territoriales: Criterios para su conceptualización, diseño, análisis e interpretación”. Bogotá. p. 17

Fecha reporte: se refiere al momento preciso en el cual se interpretará preliminar o totalmente el indicador.

Período Reportado: puede estar dado por la periodicidad con que se evaluará el indicador es decir, pueden existir indicadores que se evalúen mensualmente, trimestralmente, semestralmente o anualmente.

Año: Especifica el año en que se evaluará el indicador.

Finalmente, en referencia a la parte tres de la hoja de vida del indicador, se debe diligenciar lo siguiente:

Nombre del Indicador: es importante reconocer que tipo de proceso se está evaluando a través del nombramiento adecuado del indicador.

Proceso al que pertenece: señala específicamente el proceso que se evalúa dentro de la dependencia.

Formula: es la expresión cuantitativa o cualitativa del indicador, por lo general es una relación de la cual se obtiene un cociente.

Meta: es el propósito planteado por alcanzar dentro del proceso de planeación estratégica de la dependencia o de la entidad, en general.

Estado Actual: evalúa el estado actual de cumplimiento de la meta

Toma de Datos: se refiere a quien es el responsable de hacer la recolección de los datos dentro del proceso de medición.

Genera Indicador: se refiere al líder del proceso o a los responsables de formular el indicador

Toma decisiones: se refiere a quien toma las acciones preventivas o correctivas del caso, frente a los resultados obtenidos con el indicador.

Periodicidad toma de datos: se refiere al espacio de tiempo (días, meses, años) en el cual se formulan los procesos de medición.

Formato recolección de datos: se refiere al lugar o documento de donde se extrae la información que posibilita la medición.

Interpretación: es el espacio en el cual se hace una breve descripción (no mayor a 100 caracteres) de los resultados del indicador, por lo general, en forma concreta y en términos numéricos.

Canal de divulgación: es el espacio donde debe especificarse por cual medio se darán a conocer los resultados del indicador.

Periodicidad Análisis del Indicador: indica las veces en que se aplicará el indicador.

Puntualmente quedan especificadas 5 cinco casillas que corresponden a espacios de la hoja de vida del indicador que deberán ser diligenciados una vez se establezcan los resultados y decisiones a tomar frente al proceso de medición efectuado, están casillas son:

Lugar (Archivo): debe especificarse el lugar en el cual reposará la ficha de hoja de vida del indicador, específicamente la dependencia.

Archivo Activo: se refiere más puntualmente al lugar donde está físicamente el documento que contiene el resultado de la medición, se debe especificar datos tan puntuales como el número de gaveta, número de folio, código interno, entre otros.

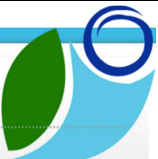




Responsable: se refiere al responsable de custodiar el archivo y la confidencialidad de la información obtenida mediante el indicador antes de ser divulgada en público a los demás colaboradores.

Causas de Incumplimiento u Observaciones: es una casilla dedicada a evaluar comparativamente el cumplimiento del indicador en relación a una fecha anterior de aplicación del mismo.

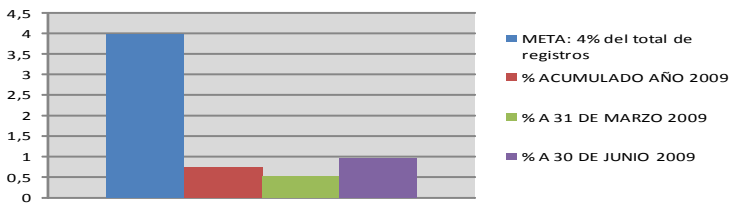
Recomendaciones de mejora: son las acciones que deben emprenderse para dar cumplimiento a la meta que señala el indicador.

Ficha de Hoja de Vida del Indicador. Una vez descritos los campos que el líder del proceso o el encargado de formular el indicador deberá tener en cuenta para la formulación de un adecuado y pertinente proceso de medición, a continuación se muestra el modelo esquemático de la ficha de hoja de vida del indicador, así:

Figura 4. Formato de Hoja de vida de un indicador

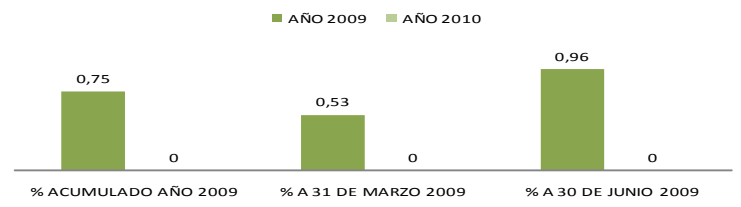
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR									
	Nombre del Formato:							PAGINA:	
								VIGENCIA:	
								VERSIÓN:	
II. PROCESO CONTROL DOCUMENTAL Y AUDITORIAS INTERNAS									
CÓDIGO:									
FECHA REPORTE		PERIODO REPORTADO					AÑO		
III. CUERPO DEL INDICADOR									
NOMBRE DEL INDICADOR:		PERIODICIDAD TOMA DE DATOS:		PERIODICIDAD A ANALISIS DEL INDICADOR		SEMAFORO		RANGOS	
PROCESO A L QUE PERTENECE:		FORMATO RECOLECCION DE DATOS					Se toma acción correctiva	>=5%	
FORMULA:		INTERPRETACION					Se toma acción preventiva	4> X<5	
META:		CANAL DE DIVULGACION					El comportamiento del indicador es el adecuado.	<= 4%	
ESTADO ACTUAL		ARCHIVO		CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO U OBSERVACIONES:		TENDENCIA 			
RESPONSABILIDADES									
TOMA DE DATOS:		Lugar		RECOMENDACIONES DE MEJORA:					
GENERA INDICADOR:		Archivo activo							
TOMA DECISIONES:		Responsable							

CONFORMIDAD DEL PRODUCTO



■ META: 4% del total de registros
■ % ACUMULADO AÑO 2009
■ % A 31 DE MARZO 2009
■ % A 30 DE JUNIO 2009

CONFORMIDAD DEL PRODUCTO - COMPARATIVO



■ AÑO 2009 ■ AÑO 2010

0.75 0 0.53 0 0.96 0

% ACUMULADO AÑO 2009 % A 31 DE MARZO 2009 % A 30 DE JUNIO 2009

Fuente: la presente investigación – Año 2011

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Producto de la investigación llevada a cabo se pudo determinar que en EMSERP E.S.P., existe una acentuada resistencia al cambio lo que origina que los procesos no surtan innovaciones y tengan periodos de estandarización muy amplios, generando un bajo nivel de creatividad entre los funcionarios y tareas repetitivas.

También pudo determinarse que en la empresa no existe un sistema riguroso de medición de desempeño lo cual conlleva a la informalidad en el cumplimiento de metas y objetivos por parte de las distintas dependencias ya que su labor en virtud de la gestión realizada no es evaluada de forma constante.

De la anterior consideración se puede concluir que los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

En cuanto al tema del direccionamiento estratégico se pudo inferir que en la actualidad ninguna organización puede funcionar adecuadamente si las distintas unidades que la conforman actúan como compartimientos aislados que no mantienen relación con el resto del sistema, en tal sentido es preciso articular la filosofía corporativa en el propósito de alcanzar los objetivos comunes

Además la presente investigación pudo constatar que en la Empresa de Servicios Públicos Varios de Pupiales - EMSERP E.S.P, la comunicación entre las líneas de autoridad es poco consistente y fluida por motivo de un inadecuado clima laboral e intereses políticos y personales distintos a los intereses de la empresa.

En tal sentido se puede decir que el manejo integral de la comunicación organizacional surge por la necesidad actual y los beneficios que se derivan de una gestión eficaz de la comunicación a todos los niveles.

RECOMENDACIONES

Se recomienda adoptar las sugerencias en este documento contenidas en relación al direccionamiento estratégico que debe darse a la Empresa de Servicios Públicos Varios de Pupiales - EMSERP E.S.P, en especial lo relacionado con la filosofía corporativa de la entidad dado que la misma no es coherente ni ejemplifica cohesión en cuanto al manejo de la responsabilidad social empresarial y el cuidado del medio ambiente temas fundamentales para una entidad de esta índole.

Se recomienda iniciar un proceso de reestructuración de la política de comunicación organizacional al interior de EMSERP E.S.P., dado que los niveles de transversalidad, fluidez y consistencia de la información se encuentran menoscabados y pueden originar problemas de clima organizacional a futuro.

Es recomendable adoptar de manera urgente un sistema pertinente y congruente para el manejo de la medición del desempeño ya que se puede generar una gran pérdida de liderazgo y de formalidad de las relaciones laborales por no contar con indicadores que ejerzan un mayor control a la gestión de los funcionarios.

Se recomienda adaptar la parte estructurar del manual de indicadores de gestión diseñado como parte integral del plan gerencial en desarrollo de la presente investigación ya que contribuirá al fortalecimiento de las herramientas de medición de desempeño con que debe dotarse EMSERP E.S.P., a fin de llevar a feliz término sus objetivos misionales.

Se hace pertinente evaluar la situación actual de la plataforma informática en cuanto al acceso de los funcionarios a las TIC's.

Se recomienda rediseñar la distribución en planta con el ánimo de optimizar los espacios laborales destinados a cada dependencia.

BIBLIOGRAFÍA

- BLANCO Adolfo. Formulación estratégica de proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición. 1992. Pp. 67
- DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación. 2002., p. 9.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP. “Guía para la elaboración de Indicadores.” Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública – SINERGIA. p. 6.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN: “Indicadores Estratégicos en Entidades Territoriales: Criterios para su conceptualización, diseño, análisis e interpretación”. Bogotá. p. 17
- FAYOL, Henry. ADMINISTRACIÓN GENERAL E INDUSTRIAL. 1916.
- FLOYD, Steven W, Gerencia Intermedia, su importancia y estrategia. Editorial Jossey- bass., p. 165.
- HILL, Charles y JONES, Gareth: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill tercera edición. 1998., p. 12.
- JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición. 2002., p. 153.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Management a global perspective. Séptima Edición. McGraw-Hill. México. MX: 1998., p. 134.
- KOTLER, Philip. 10 estrategias gerenciales de mercadeo estratégico: una perspectiva macroeconómica de la empresa. Primera Edición. Barcelona: McGraw Hill. 2000., p. 54.
- LORA, E. 1987. Técnicas de medición económica, Siglo XXI editores.
- MINTZBERG, Henry. MANAGING - Prólogo. Primera Edición. Bogotá: Editorial Norma., p. 382.
- MONDRAGON PEREZ, Angélica Rocío. “¿Que son los indicadores? En: Revista de Información y Análisis Numérico N° 19. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática –INEGI- Ciudad de México D.F. 2002. p. 55.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica: Teoría, Aplicación y Casos. s.l.: Uniandes. Pp. 285

QUINTERO, Víctor Manuel. "Evaluación de proyectos Sociales: Construcción de Indicadores. Fundación para la Educación Superior –FES-. Santafé de Bogotá. 1995. p. 22.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Cuarta Edición. Colombia: Editorial Norma. 2003., p. 34.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima Edición. 3R Editores: Bogotá D.C. 2008., p. 76.

STEPHEN P, Robbins. DE CENIZO David. Fundamentos De Administración Conceptos Esenciales Y Aplicaciones. Santafé de Bogotá: Prentice-Hall, 1996., p. 485.

WHILL Charles, Administración Estratégica. Mc Graw. Hill, Ed. 3.Pp 89.

NETGRAFÍA

<<http://www.acueducto.com.co/wpsv5/wps/html/html/glosario/index.htm>>

<<http://www.acuacar.com/sites/portafolio/files/ley142.pdf>>

<<http://www.cra.gov.co/estructura.shtml>>

<http://www.emaspasto.com/emaspasto/templates/ol_lipe/libros_virtuales/Nuestra_empresa/default.htm>

<http://www.emserp.com.co/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=54>

<<http://www.geosalud.com/Ambiente/AcueductosGutierrezBraun.htm>>

Internet:<<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>>

:< <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>>

<<http://ciencia.glosario.net/agricultura/acueducto-10592.html>>

< Internet:<<http://proyectosuniminuto.blogspot.com/>>

<<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=425489>>

<<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>>

<<http://pupiales-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f#economia>>

<<http://pupiales-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=l-xx1-&s=m&m=l>>

:<<http://s3.amazonaws.com/lcp/profluna/myfiles/CLASE-No-1-2-2009.doc>>

<<http://www.sertox.com.ar/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=470#chapid1252>>

<<http://www.superservicios.gov.co/home/web/guest/funciones>>

< <http://www.contraloriatolima.gov.co/portal/images/stories/manualindicadores.pdf>>



<<http://www.escuelagobierno.org> >

NOTAS ACLARATORIAS

Nota aclaratoria (*): La unidad de análisis se entiende como el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo; por ejemplo, si el tema es análisis de gestión, la unidad de análisis es cada uno de los objetivos establecidos seleccionados como estratégicos para el cumplimiento de las metas y objetivos globales de la gestión.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a funcionarios de las áreas funcionales de Emserp E .S. P

		Universidad de Nariño Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - FACEA Especialización en Alta Gerencia					
ANEXO A - Encuesta Dirigida a Funcionarios de las áreas funcionales de Emserp E.S.P				Fecha de Aplicación: 17-ene-11 Código: FE - 001 Versión: 1 Hoja: 1 de 2			
Objetivo: Realizar una evaluación diagnóstica de las áreas funcionales de la empresa de acueducto, agua y alcantarillado del Municipio de Pupiales, Emserp E.S.P							
I. IDENTIFICACIÓN							
Nombre:		N° C.C.					
Edad:		Genero:		<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F			
Cargo Actual		Dependencia					
Tipo de Contrato: <input type="checkbox"/> Planta <input type="checkbox"/> OPS u Otros		Años de Permanencia en el Cargo Actual:		<input type="checkbox"/> De 0 - 1 <input type="checkbox"/> De 1 - 3 <input type="checkbox"/> Más De 3			
II. CUESTIONARIO							
1. Estructura Actual de la Dependencia							
1. ¿La estructura administrativa actual, responde a las necesidades de la dependencia?							
a. Sí		b. No		c. NS/NR			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Observación							
2. ¿Considera usted que el número de cargos dispuestos por la administración actual se hayan correspondidos en la carga laboral de su dependencia? Argumente su respuesta							
a. Sí		b. No		c. NS/NR			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Por qué							
3. ¿La estructura administrativa actual, ha sido diseñado teniendo en cuenta los procesos y procedimientos de su dependencia?							
a. Sí		b. No		c. NS/NR			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Observación							
4. ¿Ha notado usted, que sea común que dos o más funcionarios participen en la elaboración de una misma tarea?							
a. Sí		b. No		c. NS/NR			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Observación							
5. ¿Considera Usted que cada funcionario cuenta con la autonomía suficiente para dar respuesta a las solicitudes del trabajo cotidiano?							
a. Sí		b. No		c. NS/NR			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Observación							
6. ¿Considera Usted que la estructura administrativa actual se encuentra optimizada en procura de brindar un mejor servicio a la comunidad? Argumente su respuesta							
a. Sí		b. No		c. NS/NR			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Por qué							
7. ¿La estructura actual de la dependencia define claramente las responsabilidades?							
a. Sí		b. No		c. NS/NR			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Observación							
8. ¿La dependencia asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos del medio? Argumente su respuesta							
a. Sí		b. No		c. NS/NR			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Observación							
2. Procesos y Procedimientos							
Criterio de Evaluación		SI		NO		Observación	
1. ¿La estructura organizacional se encuentra basada en la gestión por procesos?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
2. ¿Se encuentran identificados los procesos misionales y de apoyo?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
3. ¿Existe una segregación pertinente y adecuada de funciones y procesos?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
4. ¿Se han definido convenientemente los alcances, limitaciones y la misión de los procesos de la dependencia?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
5. ¿El desarrollo de las funciones de los servidores está basado en la aplicación de los manuales de procesos y procedimientos?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
6. ¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos que permitan el mejoramiento continuo en la gestión de la dependencia?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			



**ANEXO A - Encuesta Dirigida a Funcionarios de las áreas
funcionales de Emserp E.S.P**

Fecha de Aplicación	17-ene-11
Código:	FE - 001
Versión:	1
Hoja	2 de 2

2. Proceso y Procedimientos (Continuación)

Criterio de Evaluación	SI	NO	Observación
7. ¿Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y procedimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. ¿Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. ¿Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. ¿Existen manuales actualizados de las funciones del personal actual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. ¿Existen medios de difusión para socializar los manuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. ¿Existe concordancia de las operaciones y/o funciones realizadas con las plasmadas en los manuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. ¿Los manuales de funciones son aplicados actualmente por la dependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. Sistemas de Información

Criterio de Evaluación	SI	NO	Observación
1. ¿La información fluye de manera consistente, integrada y con criterios de calidad en toda la dependencia para tomar decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿La plataforma informática de la dependencia permite procesar información de manera efectiva para el servicio de la comunidad y de la entidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Los tiempos de respuesta del sistema son adecuados para el servicio y la carga laboral de la dependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Se ha diseñado un plan de desarrollo informático, que incluya determinación de necesidades y requerimientos del sistema, acorde con la carga laboral de la misma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información que maneja el sistema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿El sistema de Información de la dependencia es preciso, oportuno, integral y contribuye a la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4. Distribución en Planta

Criterio de Evaluación	SI	NO	Observación
1. ¿El área asignada para el desarrollo de las actividades de la dependencia es adecuada para la prestación del servicio a la comunidad y a la entidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿La distribución de áreas por sitio de trabajo permite la correcta movilidad de los funcionarios que desempeñan sus funciones en la dependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿La dotación de insumos y equipos de oficina es adecuada y suficiente para cumplir con sus funciones actuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Existe hacinamiento de funcionarios en algún sector de la dependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5. Talento Humano

Criterio de Evaluación	SI	NO	Observación
1. ¿La vinculación y contratación de personal para la dependencia se realiza de acuerdo a solicitud del jefe de la misma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Están definidos todos los perfiles de los cargos de la dependencia y son tenidos en cuenta para el proceso de vinculación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿El personal se encuentra capacitado y actualizado para el desempeño de sus funciones actuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Existe sentido de pertenencia por la entidad por parte de sus funcionarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Los procesos de evaluación del desempeño son realizados en sus distintas fases y en las fechas previstas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son tenidos en cuenta para el mejoramiento institucional o personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones

¡Gracias por su tiempo y valiosa colaboración!

Elaborado por:		Revisado y Aprobado por:	
Yaneth Díaz Ruano			
Violeta del Rocío Palacios			
<i>Estudiantes Especialización en Alta Gerencia</i>			

Anexo B. Presupuesto - PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO EMSERP E.S.P DEL MUNICIPIO DE PUIPALES AÑO 2011.

Coordinación Logística del trabajo de campo				
Parámetro	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Encuesta a Funcionarios de las distintas dependencias de EMSERP E.S.P	Impresión	25	\$ 250	\$ 6.250,00
Encuestadores (encuesta a usuarios)	Aplicación	1	\$ 120.000	\$ 120.000,00
Formatos de Observación de campo	Impresión	50	\$ 250	\$ 12.500,00
Sub - Total				\$ 138.750,00
Papelería y Fotocopias				
Papelería	Borradores e impresiones	800	\$ 100	\$ 80.000,00
Fotocopias	Copias de libros, formatos y Trabajos	300	\$ 40	\$ 12.000,00
Sub - Total				\$ 92.000,00
Anillados e Impresiones				
Impresión Propuesta	El proyecto hasta Alcance y Delimitación	25	\$ 100	\$ 2.500,00
Impresión Anteproyecto	Impresión del anteproyecto hasta Anexos	50	\$ 100	\$ 5.000,00
Impresión Informe al asesor	El proyecto hasta Anexos	120	\$ 100	\$ 12.000,00
Anillado Primer informe	Anillado	1	\$ 4.000	\$ 4.000,00
Anillado Anteproyecto	Anillado	1	\$ 4.000	\$ 4.000,00
Anillado Primer informe Asesor	Anillado	1	\$ 4.000	\$ 4.000,00
Impresión Informe Final	Todo el proyecto incluido anexos	120	\$ 100	\$ 12.000,00
Impresiones a color	Anexos, Fotos y Gráficos	25	\$ 400	\$ 10.000,00
Anillado Informe Final	Anillado	1	\$ 8.000	\$ 8.000,00
Sub - Total				\$ 61.500,00
Otros gastos del proyecto				
Transporte	Desplazamientos de encuestador	4	\$ 8.000,00	\$ 32.000,00
Alimentación (gestores del proyecto y encuestador)	Almuerzo	2	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00
Normas Icontec	Transcripción y aplicación de normas	2	\$ 55.000,00	\$ 110.000,00
Encuesta	Diseño del formato de encuesta	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Sub - Total				\$ 201.000,00
COSTO TOTAL				\$ 493.250,00