

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS
MUNICIPALES DE LA UNIÓN NARIÑO
EMLAUNION E.S.P.**

VIVIANA MARCELA VELASCO VIRAMÁ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS
MUNICIPALES DE LA UNIÓN NARIÑO
EMLAUNION E.S.P.**

VIVIANA MARCELA VELASCO VIRAMÁ

Tesis presentada para optar al título de Administrador de Empresas

**Asesor,
Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDEZ PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2006**

Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de la autora”

“Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, septiembre de 2006

RESUMEN

Las actividades ejecutadas en el desarrollo de este trabajo, se enfocaron hacia la obtención de información secundaria en primera instancia para el estudio general de la situación actual y la obtención de la información primaria a partir de la observación y entrevistas realizadas a funcionarios.

Con este enfoque se busco fundamentalmente elaborar un diagnostico preliminar, que muestra el estado real y actual de la empresa desde el punto de vista administrativo, financiero, técnico y operativo y de los progresos y dificultades que esta presentaba, para posteriormente plantear las estrategias que contrarrestarían las falencias encontradas, y que le permitirán a la empresa avanzar con seguridad por el camino de una verdadera Cultura Empresarial.

Este Plan Estratégico se formulo con el fin de alcanzar las metas de modernización empresarial en un contexto de sostenibilidad financiera y ambiental.

El objetivo principal fue dotar a esta empresa de herramientas que ayude a la modernización de los servicios públicos por medio de estrategias sencillas que al ser adoptadas, le permita dar cumplimiento a los compromisos o proyectos de gestión y recopilar de manera adecuada la información y evidencias de cumplimiento que deben ser remitidas a los entes de control y vigilancia en forma ordenada y representando claramente el cumplimiento de dichos compromisos.

Con base en lo anterior se formulo el presente Plan Estratégico que contiene las acciones que legalmente se deben implementar para el desarrollo institucional de las Empresas de Servicios Públicos de la Unión (N).

ABSTRACT

The activities executed in the development of this paper, were focused toward the obtaining of secondary information in first instance for the general study of the current situation and the obtaining of the primary information starting from the observation and interviewing to officials officious

Based an this focus we search to elaborate a preliminary diagnose that display the real and current state of the company from an administrative, financial, technician and operative point of view and of the progresses and difficulties presented, in order to outline strategies that would counteract the falencias, found, and that they would allow the company to advance with security to a true Managerial Culture.

This Strategic Plan was formulated with the purpose of reaching the goals of managerial modernization in a context of financial and environmental sostenibilidad.

The main objective was to endow to this company of tools which help the modernization of the public services by means of simple strategies which would be adopted, and which allow to execute the commitments or administration projects and to gather in an appropriate way the information and execution evidences that should be remitted to the control entities and surveillance in a way that gives if an order and represents clearly the execution of this commitments.

Based on the above-mentioned we formulate the present Strategic Plan that contains the actions that should be legally implemented for the institutional development of the Companies of Public Services of the Union (N).

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. MARCO TEÓRICO	15
4.1 PLANEACIÓN	15
4.1.1 Concepto	15
4.2 ESTRATEGIA	15
4.2.1 Concepto	15
4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
4.3.1 Concepto	15
4.3.2 Proceso de la Planeación	16
4.3.2.1 El proceso de la Planeación estratégica	16
5 MARCO LEGAL Y NORMATIVO	18
5.1 LEYES	18
5.1.1 Ley 99/93	18
5.1.2 Ley 142/94	18
5.1.3 Ley 373 de 1997	20
5.2 DECRETOS	21
5.2.1 Decreto 565 DE 1996 - Art. 4	21
5.2.2 Decreto 1429 DE 1995	21
6 ENFOQUE METODOLÓGICO	22
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
6.2 POBLACIÓN - SUJETO	22
6.3 POBLACIÓN OBJETO	22
6.4 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	22
7 MARCO CONTEXTUAL	24
7.1 DATOS GENERALES DEL MUNICIPIO	24
7.1.1 Área Geografía	24
7.1.2 Historia	24
7.1.3 Actividades Económicas	24
7.1.4 Vías de comunicación	24
7.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	24
7.3 SERVICIOS PRESTADOS	25
8 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	26
8.1 EL ENTORNO ECONÓMICO	26

8.1.1	Transferencia	26
8.1.2	Organizaciones que ayudan a E.S.P	26
8.2	ENTORNO SOCIO-CULTURAL	27
8.2.1	Organizaciones Comunitarias	27
8.2.2	Centros Educativos	27
8.2.3	Cultura del no pago	28
8.2.4	Mentalidad del desperdicio	28
8.3	ENTORNO TECNOLÓGICO	28
8.3.1	Comunicaciones	28
8.4	ENTORNO POLÍTICO JURÍDICO	29
8.4.1	Leyes	29
8.5	FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIONES EXTERNAS	29
8.6	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA	30
9	ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE	31
9.1	ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	31
9.1.1	ESTRUCTURA	31
9.1.1.1	Certificado de Existencias	31
9.1.1.2	Estatutos	31
9.1.1.3	Control interno	33
9.1.1.4	Fondo de Solidaridad y Redistribución de Ingresos	33
9.1.1.5	Comité de Desarrollo y Control Social	34
9.1.1.6	Archivo de la Organización	34
9.1.1.7	Estructura Orgánica	34
9.1.1.8	Manuales Administrativos	35
9.1.2	COSTOS Y TARIFAS	35
9.1.2.1	Estudio de Costos y Tarifas	35
9.1.2.2	Estratificación Socioeconómica	36
9.1.3	CLIENTES EXTERNO	36
9.1.3.1	Contrato de Condiciones Uniformes	36
9.1.3.2	Peticiones, Quejas y Reclamos	37
9.1.3.3	Solicitudes de Servicio	37
9.1.3.4	Incorporación de usuarios	37
9.1.3.5	Detección de usuarios clandestinos	38
9.1.3.6	Control social de los servicios	38
9.1.3.6	Control social de los servicios	38
9.1.3.7	Capacitación a los usuarios sobre el manejo de los servicios	38
9.1.3.8	Manejo de información	38
9.1.4	CLIENTE INTERNO	39
9.1.4.1	Planta de personal	39
9.1.4.2	Selección de personal	39
9.1.4.3	Hojas de Vida	40
9.1.4.4	Contrato de personal	40
9.1.4.5	Curso de inducción	40
9.1.4.6	Ascenso del personal	40
9.1.4.7	Evaluación del desempeño	40
9.1.4.8	Capacitación al personal operativo	41
9.1.5	MATERIALES	41

9.1.5.1. Administración de materiales	41
9.1.5.2. Plan anual de compras	41
9.1.5.3. Precios y proveedores	41
9.1.5.4. Proceso De Licitación Y Compras	42
9.1.6. FACTURACIÓN	42
9.1.6.1. Diseño de la factura	42
9.1.6.2. Proceso de facturación	43
9.1.7. MEDIDORES	44
9.1.7.1. Catastro de suscriptores	44
9.1.7.2. Catastro de medidores	44
9.1.7.3. Medidores Instalados	44
9.1.7.4. Reposición de medidores	44
9.1.7.5. Lectura de medidores	45
9.1.8. RECAUDOS	45
9.1.8.1. Proceso de recaudo	45
9.1.8.2. Acciones coercitivas a morosos	45
9.1.9. CONTABILIDAD	45
9.1.9.1. Contabilidades de los servicios	45
9.1.9.2. Plan de cuentas	46
9.1.9.3. Patrimonio	46
9.1.9.4. Libros de contabilidad	46
9.1.10. PRESUPUESTO	46
9.1.10.1. Presupuesto anual	46
9.1.10.2. Ejecución presupuestal	46
9.1.10.3. Reporte de estados financieros	46
9.1.10.4. Pago a terceros	47
9.2.ÁREA OPERATIVA Y TÉCNICA	47
9.2.1 RECURSO HÍDRICO	47
9.2.1.1. Uso eficiente y ahorro del agua	47
9.2.1.2. Consumo de agua	47
9.2.1.3. Calidad de agua	47
9.2.2 RESIDUOS SÓLIDOS	48
9.2.2.1. Programa de residuos sólidos	48
9.2.2.2 Volúmenes de producción, recolección y disposición final de residuos sólidos	48
9.2.2.3. Separación de residuos sólidos	48
9.2.2.4. Cronograma de recolección	48
9.2.2.5. Equipos de recolección, transporte y disposición de residuos sólidos	48
9.2.3. FUENTE ABASTECEDORA Y PLANTA DE TRATAMIENTO	49
9.2.3.1. Tanques de almacenamiento	49
9.2.3.2. Control de fugas en tanques y a nivel intradomiciliario	49
9.2.3.3. Inspección de la cuenca	49
9.2.4. DAÑOS	49
9.2.4.1. Tipo de daños	49
9.2.4.2. Manejo de repuestos y accesorios	49
9.2.4.3. Tiempos en reparación de daños	49

9.2.4.4. Fugas no visibles	50
9.2.4.5. Fugas a nivel intradomiciliario	50
9.3. FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE LAS VARIABLES INTERNAS	50
9.4. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE LAS VARIABLES INTERNAS	51
10 PLATAFORMA ESTRATEGICA	54
10.1 TÍTULO	54
10.2 JUSTIFICACIÓN	54
10.3 MISIÓN INSTITUCIONAL	54
10.3.1 Misión	54
10.4 VISIÓN INSTITUCIONAL	55
10.4.1 Visión	55
10.5 OBJETIVOS	56
10.5.1 Objetivo General	56
10.5.2 Objetivos Específicos	56
10.6 FORMULACION DE LA MATRIZ DOFA	57
10.7 FORMULACION DE ESTRATÉGIAS	58
10.7.1 REALIZAR LA RESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA	58
10.7.1.1 Proyecto (Implementación de la estructura orgánica):	59
10.7.1.2 Proyecto (Formulación de manuales administrativos)	59
A. Reglamento interno de trabajo	59
B. Manual de funciones	60
C. Manual de procedimientos	65
10.7.2 ESTABLECER DEACUERDO A LA LEY LA IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS DE CONTROL Y LA APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EXTERNO	68
10.7.2.1 Proyecto (Pautas para el sistema del control interno)	68
10.7.2.2 Proyecto (Adopción de indicadores internos de gestión)	69
10.7.2.3 Proyecto (Reactivación del comité de desarrollo y control social)	78
10.7.2.4 Proyecto (Elaboración del contrato de condiciones uniformes)	80
10.7.2.5 Proyecto (Implementación de la oficina de peticiones, quejas y reclamos)	81
10.7.3 CAPACITACIÓN AL USUARIO PARA EL PAGO OPORTUNO DE LA FACTURA DEL SERVICIO ESTABLECIENDO LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSIDIO PARA LOS ESTRATOS BAJOS	82
10.7.3.1 Proyecto (Mecanismos para mejorar el recaudo)	82
10.7.3.2 Proyecto (Índice de eficiencia en el recaudo)	82
10.7.4 REALIZAR CONVENIOS CON ENTIDADES GUBERNAMENTALES PARA LA CAPACITACIÓN, PROMOCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL VINCULADO A LA EMPRESA	83
10.7.4.1 Proyecto (Cursos de inducción)	83

10.7.5 IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COSTOS Y TARIFAS Y MICRO MEDICIÓN	84
10.7.5.1 Proyecto (Estudio de costos y tarifas):	84
10.7.5.2 Proyecto (Adopción del estudio de costos y tarifas):	86
10.7.5.3 Proyecto (Elaboración de un catastro de suscriptores y medidores):	86
10.7.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS MICRO MEDIDORES PARA REDUCIR EL DESPERDICIO DEL AGUA	89
10.7.6.1 Proyecto (Instalación de micro medidores)	89
10.7.6.2 Proyecto (Registro actualizado de medidores instalados)	89
10.7.7 SOLICITAR EL APOYO DE LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES PARA LA REALIZACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA QUE VAYAN EN BENEFICIO DE LA EMPRESA	90
10.7.7.1 Proyecto (Implementación del sistema para la administración de materiales):	90
10.7.7.2 Proyecto (Modelo del plan anual de compras):	92
10.7.7.3 Proyecto: Adecuación del stock de accesorios y repuestos	94
10.7.7.4 Proyecto (Formulación de un registro de precios y proveedores)	95
PRESTACIÓN DE UN BUEN SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO	95
Proyecto (Programa para el control de pérdidas y agua no contabilizada)	95
10.7.8.2 Proyecto (Implementar un registro actualizado de agua producida y agua facturada)	98
10.7.8.3 Proyecto (Calidad de agua suministrada a la comunidad)	99
10.7.8.4 Proyecto (Programa de mantenimiento de equipos de recolección de residuos sólidos)	100
10.7.8.5 Proyecto (Identificación de daños por sector)	100
10.7.8.6 Proyecto (Programa de disminución en los tiempos de reparación)	101
10.7.8.7 Proyecto (Detección de fugas no visibles)	102
10.7.8.8 Proyecto (Revisión y control de fugas a nivel intradomiciliarios)	102
10.8 PRESUPUESTO ANUAL PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA "EMLAUNION E.S.P."	103
11 CONCLUSIONES	106
12 RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Matriz de Evaluación de Variables externas	30
Cuadro 2	Descripción de Taifas	36
Cuadro 3	Factura de Cobro	43
Cuadro 4	Diagnostico Interno – Empresa de Servicios Públicos Municipales – (Matriz de Evaluación de las Variables internas)	51
Cuadro 5	Boletín de Trabajo	68
Cuadro 6	Registro de Peticiones, Quejas y Reclamos	81
Cuadro 7	Plan de Recaudo	82
Cuadro 8	Control de Eficiencia en el Recaudo	83
Cuadro 9	Modelo del Contenido del Curso de Inducción	84
Cuadro 10	Planeación y Programación del catastro de usuarios y Catastro de Medidores	87
Cuadro 11	Plan de Actividades	89
Cuadro 12	Registro de Medidores	90
Cuadro 13	Entrada de materiales	92
Cuadro 14	Salida de medidores	92
Cuadro 15	Plan anual de compras	93
Cuadro 16	Stop permanente de elementos en almacén	94
Cuadro 17	Registro de precios y proveedores	95
Cuadro 18	Actividades para el programa de agua no contabilizado	96
Cuadro 19	Control de perdidas agua potable	99
Cuadro 20	Registro de danos por sector	101

INTRODUCCIÓN

Las Empresas prestadoras de Servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, fueron creadas para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad. Dentro de estas, se encuentra La Empresa de Servicios Públicos Municipales de La Unión Nariño, EMLAUNION E.S.P., creada mediante acuerdo No. 5 de Agosto de 1990; establecimiento público dotado de autonomía para la prestación de los servicios y sometida a las disposiciones legales vigentes y sujetas de derecho y obligaciones.

A pesar de tener más de una década al servicio de la comunidad de La Unión Nariño, está sumergida en un estancamiento, reflejado en una regular prestación de todos sus servicios: Acueducto, Alcantarillado y Aseo.

EMLAUNION E.S.P. está conciente que para mejorar sus servicios debe realizar y adaptarse a los cambios que impone la globalización y los entes de control y vigilancia que actualmente la rigen.

Por lo antes mencionado el trabajo de grado se enfoca en un Plan Estratégico para la Empresa de Servicios Públicos Municipales de La Unión Nariño, en el cual se determinan situaciones anómalas mediante el desarrollo de un análisis externo e interno en las áreas de la organización (administrativa, financiera, operativa y técnica), posteriormente se hizo la evaluación y priorización de los problemas detectados en el análisis para plantear las alternativas de solución expuestas en el documento y poder así concretar que se debe corregir y cómo; y a partir de ahí se concluye y recomiendan soluciones estratégicas para cada situación, basadas estas en las reglamentaciones que se han dispuesto hasta el momento.

Este plan mejora y hacer más efectivos los procesos en los cuales este inmersa la organización, tomando como base que los cambios se hacen sin prisa pero sin pausa, sobre todo con el Talento Humanos de la organización, pues más "fácil" resulta realizar un cambio tecnológico, estructural o funcional, que transformar la mente de las personas ya que este demanda tiempo y paciencia.

1. PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente las Empresas de Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo están enfocadas hacia La Gestión Empresarial, ya que este es un concepto incorporado en la efectividad de los servicios y en la calidad de vida de la población.

Por tal motivo la Empresa de Servicios Públicos Municipales EMLAUNIÓN E.S.P. se detecto que tiene falencias en su Área Administrativa, Financiera, Operativa y Técnica, estas forman y abarcan a toda la empresa y por ende son parte activa en el funcionamiento y desarrollo de la misma.

La “mala” administración que se le ha dado a cada elemento que conforma la Empresa, está repercutiendo en una pésima prestación de todos sus servicios, en un mal clima organizacional e imagen corporativa, por eso se plantea realizar un proceso de cambio en las áreas afectadas, orientado a satisfacer las necesidades de su cliente interno, suscriptores y usuarios potenciales.

La falta de medidas correctivas y de la resistencia al cambio en esta empresa la ha llevado a un estancamiento y crisis empresarial, por lo antes mencionado se evidenciaron grandes problemas en la entidad.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico para La Empresa de Servicios Públicos Municipales de La Unión Nariño, para su modernización de tal manera que permita agilidad en los procesos, bienestar de los funcionarios y un buen servicio a la comunidad, dentro de un contenido legal vigente.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1 Establecer las oportunidades y amenazas que rodean el medio de "EMLAUNION" mediante el análisis de factores Económicos, Sociales, Tecnológicos, Políticos, Demográficos y Culturales.

2.2.2. Definir las fortalezas y debilidades que se encuentran en las áreas (Administrativa, Comercial, Financiera, Operativa y Técnica) de EMLAUNION, mediante el análisis detallado de cada una de ellas.

2.2.3. Formular un plan estratégico que permita consolidar las alternativas de desarrollo en cada una de los aspectos y áreas evaluadas.

2.2.4. Evaluar y seleccionar las alternativas de desarrollo, establecer una escala de prioridades, con base en los criterios utilizados en el diagnóstico.

2.2.5. Formular estrategias encaminadas a mejorar la calidad del servicio y la imagen institucional.

3. JUSTIFICACIÓN

Debido a que la prestación de los Servicios Públicos por parte de diferentes empresas y entidades desde años han presentado deficiencias, se han creado normas, leyes (Ley 142), programas, planes, proyectos entre otros, que aunque conocidos por los diferentes empresas prestadoras de estos servicios no han sido aplicados de manera efectiva, evidenciándose en el maltrato, la mala calidad, baja cobertura, inmoralidad y entre otros ineficacia y ineficiencia de las empresas prestadoras, todo ello materializado en el deterioro de las condiciones de vida de la población y su creciente descontento.

La modernización empresarial de las entidades prestadoras de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en el país, pero especialmente en los municipios menores es un propósito prioritario y un requisito indispensable para garantizar a toda la población la prestación de servicios eficientes y de buena calidad.

EMLAUNIÓN E.S.P., está ubicada dentro de los denominados municipios menores que deben trabajar en la constitución y el fortalecimiento de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, por lo antes mencionado el Plan Estratégico se constituye en un pilar para la optimización de las actividades que de ahí en adelante se vayan a trabajar.

Un Plan de Estratégico diseñado para esta institución es un apoyo a corto plazo, pues lo que se busca con este es que EMALUNIÓN E.S.P., logre su objetivo de creación a cabalidad; “EMLAUNIÓN E.S.P., tendrá como objetivo la administración, operación, mantenimiento de los servicios de Acueductos, Alcantarillado, Recolección y Disposición final de basuras, Barrido de Calles y Plaza de Mercado¹”.

El presente trabajo no ofrece “una formula mágica para administrarla”, pero si proporciona una serie de actividades que son de suma importancia al considerar obtener un resultado efectivo en un proceso.

Lo que se pretende es realizar una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, administrativos y sobre todo en las expectativas del hombre. La importancia de utilizar la Planeación Estratégica en las organizaciones radica en que estas deben estar acordes con los requerimientos del entorno, so pena de volverse obsoletas y entrar en procesos de entropía.

¹ ESTATUTOS EMLAUNIÓN, Capítulo I, 1990. p.1

4. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se realiza un desglosamiento de la palabra de Planeación Estratégica y posteriormente se expone la definición de esta y algunos modelos conceptuales y operativos del sistema de la planeación estratégica.

4.1 PLANEACIÓN

4.1.1 Concepto: la Planeación es el proceso a través del cual se prevén acciones y recursos con respecto a lo que una organización espera alcanzar y acerca de los cursos de acción más adecuados y conducentes al logro de sus objetivos. La Planeación es todo lo contrario a la improvisación.

4.2 ESTRATEGIA

4.2.1 Concepto: se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos, políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para que la implementación cumpla con los fines propuestos.

Son cursos de acción generales o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.3.1 Concepto: la Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a

las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?	Análisis de la Situación Análisis del Entorno Análisis Interno
¿A Dónde queremos ir?	Objetivos y Metas a largo plazo
¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?	Comprender el Mercado Comprender la Competencia del Negocio Diseñar las Estrategias apropiadas

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

4.3.2 Proceso de la Planeación Estratégica: es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se van a desarrollar a continuación y serán pilares fundamentales en la aplicación del trabajo que aquí se pretende desarrollar.

4.3.2.1 El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

A. Formulación de la Estrategia: la formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

B. Implementación de la Estrategia: para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

C. Evaluación de la Estrategia: una vez implementada la estrategia se pasa a determinar si esta funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Los controles a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico: ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada? ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, Medición del desempeño y Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

5. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

En Colombia, el marco normativo de servicios públicos es extenso y complejo de aplicar debido a la multiplicidad de entidades reguladoras en la materia. Desde hace 25 años existen normas y reglamentaciones legales en el área.

La legislación nacional comprende una gran cantidad de leyes, decretos y resoluciones, que deben tomarse como lo anota la Corte Constitucional desde un punto teleológico o de medio, no como el fin en si mismo.

A continuación se presenta una extracción de los títulos de las leyes, decretos y demás disposiciones, que se consideran más importantes para efectos de este documento:

5.1. LEYES

5.1.1. Ley 99/93. Art. 43: "Tasas por Utilización de Aguas. La utilización de aguas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, dará lugar al cobro de tasas fijadas por el Gobierno Nacional que se destinarán al pago de los gastos de protección y renovación de los recursos hídricos, para los fines establecidos por el artículo 159 del Código Nacional de Recursos Renovables y de Protección al Medio Ambiente, Decreto 2811 de 1974. El Gobierno Nacional calculará y establecerá las tasas a que haya lugar por el uso de las aguas. - El sistema y métodos establecidos por el artículo precedente para la definición de los costos sobre cuya base se calcularán y fijarán las tasas retributivas y compensatorias, se aplicarán al procedimiento de fijación de la tasa de que trata el presente artículo-
PARÁGRAFO: Todo proyecto que involucre en su ejecución el uso del agua, tomada directamente de fuentes naturales, bien sea para consumo, recreación, riego o cualquier otra actividad industrial o agropecuaria, deberá destinar no menos de 1 % del total de la inversión para la recuperación, preservación y vigilancia de la cuenca hidrográfica que alimenta la respectiva fuente hídrica".

5.1.2. Ley 142/94.

Art. 1: "Ámbito de Aplicación de la Ley: Esta ley se aplica a los Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado, Aseo, Energía Eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural.

Art. 5: "En forma puntual define que la función del municipio en cuanto a la prestación de los servicios públicos debe ser asegurada por la administración central o por empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto".

Art. 6: "Cuando los municipios presten directamente los servicios públicos, deben garantizar condiciones técnicas y económicas que le permitan operar. Sin embargo, a pesar de que se contempla esta prestación directa, el mismo artículo relaciona una serie de requisitos que impulsan al mismo municipio a que la prestación sea por parte de empresas".

Art. 9: "Derechos de los Usuarios: A los usuarios, mediante este artículo se les otorgan los derechos de información sobre consumos reales, la libre elección del prestador del servicio y proveedor de los bienes y en general, a obtener información sobre las actividades y operaciones de las empresas".

Art. 11: "Función social de la propiedad en las entidades prestadoras de Servicios Públicos: Para cumplir con la función social de la propiedad pública o privada, las entidades que presten los servicios públicos tienen las siguientes obligaciones: La continuidad y eficiencia de los servicios, el acceso a los usuarios de menores ingresos de los subsidios, la conservación y cuidado de zonas de importancia ecológica; El acceso e interconexión a otras empresas o entidades que presten servicios públicos".

Art. 25: "Concesiones y permisos ambientales y sanitarios: Las Empresas que presten servicios públicos requieren de contratos de concesión para usar las aguas".

Art.39: "Contratos especiales para la prestación de los Servicios Públicos: Para los efectos de la gestión de los servicios públicos, se autoriza la elaboración de los siguientes contratos especiales: contratos de concesión para el uso de recursos naturales y de medio ambiente: mediante este contrato, por ejemplo, el de concesión de agua, las Corporaciones Autónomas Regionales autorizan a las empresas prestadoras del servicio, la explotación y disfrute del agua. Es un contrato de tiempo limitado, en el caso del agua, por 3 años.

Contratos de administración profesional de acciones: Son aquellos celebrados por las entidades públicas que participan en el capital de empresas de servicios públicos, para la administración o disposición de sus acciones, aportes o inversiones en ellas con sociedades fiduciarias, corporaciones financieras, organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero o sociedades creadas con el objetivo exclusivo de administrar empresas de servicios públicos.

Contratos de entidades oficiales para transferir la propiedad o el uso y goce de los bienes que destine especialmente a prestar los servicios públicos, concesiones o similares; o para encomendar terceros cualquiera de las actividades que ellas hayan realizado para prestar los servicios públicos; o para permitir que uno o más usuarios realicen las obras necesarias para recibir un servicio que las entidades

públicas estén prestando o para recibir de uno o mas usuarios el valor de las obras necesarias para prestar un servicio que las entidades oficiales estén prestando o para pagar con acciones de empresas bienes o servicios que reciban.

Art. 62: Modificado por el Art. 10 de la ley 689 de 2001: Control social de los Servicios Públicos Domiciliarios. Obliga la existencia en los municipios de los Comités de Desarrollo y Control Social y el vocal de control, los cuales podrán estar conformados por usuarios, suscriptores potenciales.

Art. 67: Hasta el momento es el Ministerio de Desarrollo a través de la división de agua potable y saneamiento básico, el encargado de señalar los requisitos técnicos del sector de Agua Potable.

Art. 75 Y Siguietes: Se establece como órgano de vigilancia y control de las leyes y actos administrativos del sector a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

Art. 86, 87: Son artículos en los que se reglamenta el régimen tarifario y los criterios para definir tarifas.

Art. 99 Y 100: Se habla sobre los subsidios para los estratos 1,2 Y 3 Y señala las fuentes de los subsidios (para acueducto alcantarillado y aseo los recursos provenientes del 10% del predial unificado).

Art. 160: Prioridades en la aplicación de las normas: "Cuando la CRA y la SSPD apliquen las normas de su competencia, lo harán dando prioridad al objetivo de mantener y extender la cobertura de estos servicios particularmente en las zonas rurales, municipios pequeños y zonas urbanas de los estratos 1 y 2".

Art. 163 Y 164: Establecen que las formulas tarifarias para la prestación de servicios deben tener en cuenta los costos de expansión y reposición de los sistemas de agua potable y saneamiento básico, los costos de operación, mantenimiento y administración además de indicadores de gestión operacional y administrativa (ganancias).

Art. 164: Incorpora en la formula tarifaria elementos que garanticen los costos de protección de las fuentes de agua y la recolección, transporte y tratamiento de los residuos líquidos. Además, debe tenerse en cuenta que las empresas prestadoras de los servicios de agua potable y saneamiento básico deben pagar las tasas por el uso de agua y por el vertimiento de residuos líquidos.

5.1.3. Ley 373 de 1997. Tiene relación con la programación para el uso eficiente y ahorro de agua, para fortalecer la oferta hídrica.

5.2. DECRETOS

5.2.1. Decreto 565 DE 1996 - Art. 4. Habla sobre la naturaleza de los fondos de solidaridad y redistribución de ingresos para los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo fondos que deben constituirse por acuerdo municipal.

5.2.2. Decreto 1429 DE 1995. Comités de Desarrollo y Control Social: Organiza la participación ciudadana y comunitaria en la vigilancia de la gestión y fiscalización de la entidades prestadoras del servicio.

Son grupos de usuarios interesados en vigilar y fiscalizar la gestión de las empresas de los servicios públicos domiciliarios. Los comités deben estar conformado mínimo por 50 usuarios en cualquier municipio. menos en Bogotá donde mínimo es de 200.

6. ENFOQUE METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Debido a la importancia y magnitud de este trabajo, y ante la necesidad de lograr los objetivos planteados se hace indispensable recurrir al tipo de investigación Descriptiva y Explicativa, para poder analizar y aplicar en forma coherente la teoría hacia la práctica que es el propósito fundamental de este documento.

6.2. POBLACIÓN - SUJETO

Está formada por el área Administrativa y Financiera y el área Operativa y Técnica de la Empresa de Servicios Públicos Municipales de La Unión Nariño

6.3. POBLACIÓN OBJETO

El talento humano de la empresa, los usuarios, y suscriptores potenciales que están vinculados directa o indirectamente con el servicio de Acueducto, Aseo y Alcantarillado.

6.4. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Información Secundaria. Para la recolección de esta información se tendrá en cuenta instrumentos tales como Bibliografía, Textos, Documentos y Leyes.

Información Primaria. Se realizó entrevistas a los diecinueve (19) funcionarios de la empresa

Metodología a Aplicar. La metodología que se aplico para el desarrollo de este documento será el de: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para el desarrollo total del Plan Estratégico a desarrollarse en la Empresa de Servicios Públicos Municipales de la Unión EMLAUNIÓN E.S.P., se trabajo en tres etapas explicadas de una manera muy general en esta parte del documento:

En la primera parte se realizó el análisis del ambiente externo e interno para determinar la situación actual de la empresa e identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se encuentran inmersas en el entorno, formulación de la misión y visión y establecimientos de los objetivos.

En la segunda parte se hace la Evaluación de las Estrategias donde se determina y se reafirman las estrategias adecuadas con lo establecido y planeado.

En la tercera parte consta de la Implementación de las Estrategias, se trabaja con el recurso humano de la empresa.

7. MARCO CONTEXTUAL

7.1. DATOS GENERALES DEL MUNICIPIO

7.1.1. Área Geografía:

Municipio	: La Unión
Área de Operación	: Zona Urbana
Ubicación	: 01°36' 23" de latitud norte y 77°0 8' 02" de longitud oeste.
Altura sobre el nivel del mar	: 1.726 m
Temperatura media	: 19°C
Precipitación media anual	: 2.129 mm
Distancia de Pasto	: 125 Km.

La mayor parte del territorio es montañoso, destacándose entre los accidentes orográficos los cerros de La Jacoba y Reyes. Lo riegan el río Mayo y varias corrientes menores. Sus tierras corresponden a los pisos térmicos cálido, templado y frío.

7.1.2. Historia. Desde 1840 se constituyó en distrito municipal con el nombre de La Unión.

7.1.3. Actividades Económicas. Las actividades económicas de mayor importancia son la agricultura, la ganadería y el comercio. Los principales cultivos son café, plátano, y caña panelera. Sus principales productos artesanales son los sombreros de paja y los tejidos en lana.

7.1.4. Vías de comunicación. Se une por carretera con Colón, San Pablo, Belén, San Pedro de Cartago, Pasto, Buesaco, Arboleda y Mercaderes (Cauca).

7.2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

La Empresa de Servicios Públicos Municipales fue creada mediante Acuerdo No. 05 de 1990 de Agosto 31, debido a la necesidad de tener un ente que regule la prestación de los Servicios Públicos Domiciliario.

Esta Empresa se constituyo para ser administrada por un Concejo Directivo autónomo, y por un Gerente los cuales requerirán de agilidad y estabilidad para su manejo y para celebrar operaciones de crédito público interno, con riguroso criterio de eficacia administrativa y de prestaciones de los servicios públicos para la cual fue creada, empleando adecuados sistemas técnicos de organización. Además se pretendía que fuera un establecimiento público, descentralizado,

autónomo y tenga su propio patrimonio, y junto con el Concejo Municipal velarán por sus intereses y las necesidades de la comunidad.

Para efectos legales y constitucionales se denominó “EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES DE LA UNIÓN (NARIÑO) y su sigla: EMLAUNIÓN.

Ubicada en la ciudad de La Unión Nariño, específicamente en la cabecera municipal del mismo, su finalidad u objeto: “Administración y prestación de los servicios de aseo urbano y disposición final de basuras, plaza de mercado y lo correspondiente al servicio de acueducto y alcantarillado Municipal.”

7.3. SERVICIOS PRESTADOS

- Acueducto
- Alcantarillado
- Aseo

8. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

A continuación se realiza una descripción de los factores que influyen externamente determinando si representa para la empresa una oportunidad o una amenaza.

8.1. EL ENTORNO ECONÓMICO²

8.1.1. Transferencia. Desde el año 1995 la Alcaldía Municipal de la Unión ha realizado transferencias a la empresa, pero se considera que los montos trasferidos han sido bajos, por cuanto se observa que la empresa requiere de importantes recursos para poder realizar inversiones.

Los montos para el año 2004 fueron de \$ 10.000.000.00 de pesos mcte y para el año 2005 fueron de 15.000.000.00 de pesos mcte. Transferidos mediante convenios interinstitucionales.

Esta variable para la empresa se puede convertir en una oportunidad: para el desarrollo de proyectos o ideas que el Gerente de EMLAUNIÓN E.S.P., tenga para el crecimiento y estabilidad de la misma, ya que una inyección de dinero seria en gran parte un aliciente y un elemento que ayudaría a resolver la mayoría de problemas que tiene la empresa. Para la consecución de dichos recursos se deben presentar proyectos y hacer efectivo la Resolución emanada por el concejo municipal de 05 de Agosto de 1990 sobre Fondo de Solidaridad

8.1.2. Organizaciones que ayudan a E.S.P. El estado debido a que ha detectado ciertas falencias en el desarrollo y crecimiento de las empresas encargadas de la prestación de los servicios ha apoyado la creación de entidades encargadas de brindar apoyo a estas empresas. Tal es el caso de la superintendencia de Servicios Públicos, A.R.D. y el SENA que se preocupan por el control de los recursos de los entes prestadores de servicios, por la buena administración de los recursos administrativos y humanos que se le dan las empresas.

Estas son de gran influencia para las empresas de servicios públicos por que las actualizan en el área administrativa, financiera y operativa, les brindan pautas de gestión y control, les ofrecen a sus funcionarios capacitación y especialización en su puesto de trabajo, en si se han convertido en un elemento clave para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

El aporte que hacen estas instituciones se convierte en una oportunidad que la

empresa debe aprovechar y estar en constante contacto para no desactualizarse en los cambios legales que realiza el gobierno a estos entes, para estar al tanto de las innovaciones que hay en su campo, y para que le brinden el apoyo en las áreas que presenten falencias.

8.2. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

8.2.1. Organizaciones Comunitarias. Dentro del Municipio de la Unión existen organizaciones creadas para diferentes fines entre las que se encuentran: El Club de Leones, El Ancianato, Las Juntas de Acción Comunal y la Policía Nacional. Cada una de ellas aportan al municipio de diversas maneras, por ende son importantes y de influencia para el desarrollo social del mismo

Y como dentro del desarrollo esta inmersa EMLAUNIÓN E.S.P., estas también influyen indirectamente en el desarrollo de la empresa siendo parte activa sea creando, apoyando o realizando en conjunto planes o programas que ayuden al desarrollo social y cultural del Municipio.

Esta variable es una oportunidad que la empresa debe aprovechar cuando requiera de la colaboración de usuarios y usuarios potenciales en alguna actividad que se haya planeado hacer o para la información y retroalimentación de la empresa hacia el usuario y viceversa. Estas pueden servir de puente de información ya que es resultaría más fácil coordinar una idea con un número reducido de personas que con toda una comunidad.

8.2.2. Centros Educativos. Dentro del área de influencia de la empresa existen instituciones educativas entre las cuales están: la Escuela Superior Normal San Carlos de la cual hace parte una escuela anexa, El Colegio Concentración de Desarrollo Rural y el Colegio Nacional Juanambú y las diferentes escuelas rurales y urbanas.

Todas estas instituciones son de gran ayuda para todas las entidades ya que son parte activa del municipio y pueden colaborar en el desarrollo de actividades que se programen ya sea para proteger el medio ambiente, campañas educativas y de información, y en cualquier actividad que se necesite realizar para la consecución de los objetivos de la entidad.

Esta es una oportunidad que tiene la empresa, si pretende desarrollar actividades ya sea en beneficio social como empresarial, las puede utilizar como herramienta en la divulgación de sus ideas y en como colaboración mutua especialmente si se trabaja con los estudiantes de los grados 10 y 11 los cuales necesitan cumplir con unas horas de trabajo social para su graduación y para la empresa en la reducción de gastos que pueda generar alguna actividad a realizar.

8.2.3. Cultura del no pago. Debido a la situación económica y cultural que se enfrenta el país, los consumidores de cualquier servicio o producto han visto afe

estado su capacidad de ingresos, lo que ha generado que utilicen sus recursos económicos en sus necesidades más prioritarias.

En el municipio de La Unión Nariño el pago de los servicios públicos especialmente del Acueducto, Aseo y Alcantarillado es de no-pago debido a que no se han campañas de concientización, programas de corte para el cobro de los servicios continuos evidenciado en la cartera morosa que actualmente tiene la empresa

Esta se ha convertido en una amenaza para la empresa debido a que esto le ha generado iliquidez, endeudamiento, el no pago de salarios a los funcionarios, y demás factores negativos que están afectando a la empresa.

8.2.4. Mentalidad del desperdicio. A nivel nacional existen entidades que están realizando campañas tales como Coorponariño, ARD, entre otras quienes está realizando campañas de concientización sobre el buen uso y ahorro del agua mediante capacitaciones, cursos y talleres a los entes de servicios públicos, para integrar tanto a usuarios como a las empresas para proteger el medio que utilizan para satisfacer sus necesidades.

Esta es una oportunidad que puede aprovechar EMLAUNION E.S.P., para conservar e integrar a la comunidad para que no desperdicie el recurso natural que esta utilizando, ya que la cambiando la cultura de los usuarios del no desperdicio se puede brindar un mejor servicio al área de influencia.

8.3. ENTORNO TECNOLÓGICO

8.3.1. Comunicaciones. En la gran mayoría de los municipios de Colombia el sector de las comunicaciones ha mejorado de una manera muy eficiente, casi cubriendo la totalidad de los municipios.

El municipio de la Unión no es la excepción, en años pasados solo contaba con el servicio que brindaba Telecom quien ahora se identifica como COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A., pero ahora cuenta con los servicios de telefonía móvil como COMCEL, MOVISTAR Y COMPARTEL que hace que se rompan fronteras y se agilice la información.

También se encuentra en el municipio una Emisora Comunitaria "CAFÉ ESTERERO" que es sintonizada por los municipios del norte de Nariño y sur del Cauca, que sirve como medio de información masiva en su área de influencia. Como también cuenta con servicios de mensajería tales como Correo y Serví entrega y también con un Canal de Televisión.

Esta variable es una oportunidad con que cuenta la empresa, ya que existen varios medios de comunicación dentro del municipio ayudaran a que la

información que en un momento dado quiera que llegue a laguna entidad o a los usuarios llegue rápido y con la seguridad a su destino.

8.1.4. ENTORNO POLÍTICO JURÍDICO

8.4.1. Leyes: los entes prestadores de servicios públicos cuentan con una serie de reglamentaciones que le permiten tener una base legal para realizar cualquier actividad administrativa, financiera o técnica. Tales leyes o normas son: Ley 142 del 11 de Julio de 1994 de Servicios Públicos Domiciliarios, La Constitución Política, la Ley 99 de 1993, Ley 373 de 1997, Ley 632 del 2000, Decretos y demás normas.

Estas leyes son una oportunidad que se debe aprovechar ya que aquí se exponen las pautas a seguir para el pleno cumplimiento del objeto social de estas entidades.

8.5. FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUCION DE VARIABLES EXTERNAS

Para la formulación de la Matriz de Evaluación Externa se realizo un análisis de los factores descritos en las amenazas y oportunidades.

Esta matriz permite identificar y analizar los factores externos que mas influyen en la organización y a los cuales se les debe catalogar según el nivel de importancia para definir cual se pueden convertir en un serio problema para la organización y que además se deben tener en cuenta en un futuro.

Para elaborar la matriz de Evaluación Externa se establecieron los siguientes parámetros:

- a. Se formulo una lista de Oportunidades y Amenazas importantes para la empresa.
- b. Establecimiento de cuatro factores externos de influencia de los cuales se desprenden ciertos elementos que complementan los factores a evaluar.
- c. Se le asigno una clasificación de
 - Amenaza Importante 1
 - Amenaza Menor 2
 - Oportunidad Menor 3
 - Oportunidad Importante 4

8.6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

El resultado del Análisis de la Matriz de Evaluación Externa de 2 significa que la Empresa de Servicios Públicos Municipales esta en un punto medio, el cual se

puede convertir en un corto plazo en una empresa poco atractiva para seguir prestando los servicios a la comunidad de la Unión.

Cuadro Nº 1: MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES EXTERNAS

FACTORES	PONDERACION	CALIF	RESULTADO PONDERACION
Entorno económico			
- Transferencia	0.10	4	0.4
- Organizaciones Gubernamentales	0.10	4	0.4
- Recortes presupuétales	0.10	1	0.1
Socio-cultural			
- Organizaciones comunitarias	0.10	3	0.3
- Cultura del no pago	0.25	1	0.25
- Mentalidad del desperdicio	0.25	1	0.25
Tecnológico			
- Comunicaciones	0.05	3	0.15
Político jurídico			
- Leyes	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		2

9. ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE

En el año de 1999, la empresa EMLAUNION E.S.P., cubrió la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y plaza de mercado, para el municipio de La Unión. En este capítulo se realizó la evaluación la situación presente y actual de la Empresa de Servicios Públicos Municipales para diagnosticar su estado actual en el cual se hace una descripción de las áreas que conforman la empresa involucrando diferentes factores.

9.1. ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:

9.1.1. Estructura:

9.1.1.1 Certificado de existencia: toda las empresas con cualquier objeto social deben constituirse legalmente, y EMLAUNION E.S.P. no es la excepción, actualmente la Empresa de Servicio Públicos Municipales cuenta con el certificado de la DIAN; Nit: 8000123756-1, con el certificado de la Superintendencia de Servicios Públicos que hace constar la existencia de esta y en la cual le otorgan el Número Único de Identificación Mercantil (NUIR): 1-52399000-1 en Noviembre de 1995.

Pero la Empresa desde su creación no cuenta con El Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio con jurisdicción en la sede principal de la Entidad que en este caso sería el Municipio de La Unión, el cual contiene la matrícula e inscripción del registro mercantil.

En este registro lo que se pretende es certificar el nombre de la organización, la sigla, dirección comercial, el domicilio, la matrícula, la constitución de la organización, la licencia, el capital, la matrícula establecida, la dirección para recibir notificaciones judiciales, etc.

9.1.1.2 Estatutos: para dar cumplimiento al Artículo sexto (6º) de la Ley 142 de 1994 el Honorable Concejo de La Unión Nariño en uso de sus atribuciones legales y estatutarias mediante Acuerdo No.5 de 1990 (Agosto 31 de 1990), creó LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES DE LA UNIÓN NARIÑO, en este acuerdo adoptaron los Estatutos de “EMLAUNION” y se estableció que:

- ☉ La denominación de la empresa será: “EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES DE LA UNIÓN NARIÑO y su sigla será EMLAUNION E.S.P.
- ☉ La Empresa se crea para administrar y prestar los Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado, Recolección y Disposición final de basuras, plaza de mercado y ferias (mercado) y matadero municipal para el área de la Urbana.

- ☉ La Empresa de Servicios Públicos se crea como empresa autónoma, descentralizada y con patrimonio propio.
- ☉ La Administración se confía a un Concejo Directivo autónomo y a un Gerente quien será el representante legal en los actos civiles, comerciales y administrativos, de libre Nombramiento y remoción por el Concejo Directivo.
- ☉ El Concejo Directivo estará formado por:
 - El Alcalde Municipal quien será el presidente
 - El Secretario de Obras Públicas Municipales o su delegado
 - Dos miembros en representación de los Usuarios con sus respectivos suplentes
 - Un miembro por cada partido político, que este sesionando en el Concejo y otras disposiciones.

Posteriormente a estos estatutos se ha presentado al Concejo Directivo dos Reformas Estatutarias:

La primera Reforma se presentó mediante acuerdo No. 6 de 1993 (Junio de 1993) donde se realizan reformas a los estatutos, tal como lo establece el Acuerdo de creación, esta reforma fue estudiada y aprobada en tres debates y permitió hacer un ordenamiento a:

- ☉ La conformación del Concejo Directivo, en esta reforma se incluyó a un representante de la salud para que haga parte de este.
- ☉ En esta reforma los requisitos para acceder al cargo de Gerente presentaron algunas adiciones en cuanto a que debe ser profesional y la experiencia y que debe ser nativo del municipio.

La segunda Reforma se presentó a consideración del Concejo Directivo mediante Acuerdo No. 07 (1 de Octubre de 2004) para realizar modificaciones parciales al Acuerdo No. 06 de Junio 16 de 1993, tales modificaciones se presentan a continuación de una manera global:

Establece que el área de cobertura para la prestación de los Servicios de Acueducto y Alcantarillado será para la zona urbana, las veredas del Guabo y la Fragua y para las futuras expansiones que puedan haber en un futuro.

Dentro del Objetivo de EMLAUNION E.S.P., ya no está incluida la Administración del matadero municipal ya que este pasa a ser administrado en el año 2000 por la Alcaldía Municipal.

Que la Junta Directiva será integrada por el Alcalde, dos representantes designados por el Alcalde, y dos delegados del Comité de Desarrollo y Control social tal y como lo establece las previsiones del Decreto 1429 de 1995.

La segunda reforma estatutaria que se presentó a consideración del Concejo Directivo es la más completa que sea presentado por que abarca de una manera ordenada y completa todos los aspectos de la empresa manejado este en XII capítulos. En la Reforma Estatutaria se tratan elementos tales como:

Nombre, naturaleza jurídica, jurisdicción y domicilio legal, objetivo y funciones de la empresa, dirección, administración, estructura y funciones de la Junta Directiva y Gerente, estados financieros, utilidades, reservas y resultados del ejercicio, actos administrativos y contratos, vigilancia y el control fiscal, relación laboral, suscriptores y usuarios, política tarifaria y de subsidios, patrimonio, disolución y liquidación de EMLAUNION y por ultimo disposiciones generales

Aunque esta propuesta es una de las más completas como se lo expreso con anterioridad, está no fue aprobada por la Junta Directiva debido a que no hubo quórum en el momento en que se expuso la propuesta y por la falta de disposición de las personas que integraban la Junta en ese periodo.

En el momento hay un nuevo Alcalde y por ende se debe elegir una nueva Junta, nuevo Gerente y presentar la Reforma Estatutaria para que sea debatida y aprobada por la Junta Actual.

9.1.1.3. Control interno: partiendo del concepto de que el Control Interno es el Conjunto de actividades de planeación y ejecución, realizado por la administración de cada empresa para lograr que sus objetivos se cumplan según los Artículo 45 a 52 de la Ley 142 de 1994, La entidad en sus estatutos en el capitulo VI (VIGIANCIA Y CONTROL FISCAL) establece que por su naturaleza y funciones como entidad prestadora del Municipio de La Unión está se regirá por la Ley 142 de 1994, Ley 286 de 1996, que la vigilancia para está será ejercida por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, y el control Fiscal le corresponderá a la Contraloría Departamental. De los órganos de Control antes mencionados hasta el momento han cumplido a cabalidad sus funciones, evidenciándose estos en los informes que se le rinden a estos ya sea mediante Resolución expedida Trimestral, semestral o anual donde se lleva a los respectivos informes financieros para que se evalúe, vigile y controle los recursos de la empresa.

Aunque la Gerencia tiene conocimiento de que está es una herramienta de evaluación (Artículo 46 de la Ley 142 de 1994) y retroalimentación que servirá para medir los resultados o Indicadores de Gestión, formulados alrededor de diversos objetivos por la Gerencia, no se ha planteado mecanismos dentro de esta para llevar un control interno de las operaciones Administrativas y Financieras de la Empresa que ayude a ejecutar un sistema de evaluación y vigilancia.

9.1.1.4 Fondo de Solidaridad y Redistribución de Ingresos (Art. 89 Ley 142 / 94 y dto. M de 565/96): según acuerdo No. 14 de Septiembre 7 de 1999 el Concejo Municipal de La Unión Nariño, en uso de sus

atribuciones legales creó el FONDO DE SOLIDARIDAD Y REDISTRIBUCIÓN DE INGRESOS DE ORDEN MUNICIPAL PARA LOS SERVICIOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO, pero desde el momento de su creación de este fondo como el de creación de la Empresa, no se ha puesto en funcionamiento por parte de las Administraciones Municipales, a sabiendas de que la no aplicación de las normas relativas al pago de los subsidios serán causantes de sanción. Este subsidio se le otorgará a los usuarios de inmuebles residenciales y a las zonas rurales de los estratos 1 y 2; las comisiones de regulación definirán las condiciones para otorgarlos al estrato 3, todo esto establecido en la ley 142 y 143 de 1194.

9.1.1.5. Comité de Desarrollo y Control Social: en este elemento se evidencia que se ha cumplido a medias por que a pesar de que en el municipio de La Unión en cumplimiento al Artículo 369 de la Constitución Nacional de Colombia en el cual se establece que en los municipios deberán existir “Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios” compuesto por usuarios, suscriptores o suscriptores potenciales de uno o más de los servicios públicos a los que se refiere esta ley, en el municipio de la Unión el 21 de Julio del año 2002 se creó este comité, con un total de 196 usuarios activos. Este comité aunque está constituido legalmente en la actualidad no tiene vigencia debido a que no se ha realizado renovación de la Junta por lo tanto se tiene que proceder a citar a las personas que corresponda para ejecutar el proceso de elección del nuevo Comité.

9.1.1.6. Archivo de la Organización: actualmente en la empresa de Servicios Públicos Municipales –La Unión(N) tiene establecido un sistema de archivo de los papeles y documentos de la misma, que garantiza la custodia y conservación adecuada, en los términos establecidos por las normas de archivo generalmente aceptables.

EMLAUNION E.S.P., tiene carpetas archivadas y actualizadas de la siguiente manera:

Hojas de vida por cada Empleado que Laboró (Carpetas color Café) o que actualmente está trabajando en la Empresa (Carpetas color Azul)

Los documentos que se encuentran dentro de la entidad están debidamente ordenados, legajados y foliados para que al pretender buscar un documento o carpeta está se encuentre de una manera rápida y fácil.

9.1.1.7. Estructura Orgánica: la Empresa “EMLAUNION E.S.P.” desde el año de 1992 (año de creación), no se ha planteado una estructura jerárquica, debido esto a un descuido o negligencia Administrativa.

La estructura orgánica se maneja de manera informal y solamente en la mente de cada Gerente y funcionarios de la entidad, mas por intuición que por conocimiento saben que lugar ocupan dentro de la organización, quien está en un nivel superior o inferior y el orden de mando, pero no está establecido de una manera formal

con la asignación de responsabilidades funcionales especificadas de un modo concreto con gráficos de organización o organigramas para facilitar su entendimiento.

9.1.1.8. Manuales Administrativos (M. reglamento interno- M. de Funciones- M. de Procedimientos): En este momento la Empresa de Servicios Públicos Municipales – EMLAUNION E.S.P., no cuenta con Manual de Reglamento Interno de trabajo, Manual de Procedimientos, Manual de Condiciones Uniformes, con lo que cuenta es con un Manual de Funciones que no reúne los requisitos o parámetros que un documento de estos tiene que tener.

En este documento lo que se hace es una descripción muy general de las funciones que debe realizar cada funcionario, se evidencia la carencia del análisis que se le debe realizar a cada puesto de trabajo, no se define tampoco una estructura determinada o unos ítems a seguir y además no esta acorde con el número de funcionarios que actualmente integran la planta de personal.

A pesar de que no existe ningún Manual a excepción del “Manual de Funciones” las funciones, procedimientos, en general decisiones administrativas se realizan de manera intuitiva por parte de los funcionarios y el Gerente.

9.2. COSTOS Y TARIFAS

9.2.1. Estudio de costos y tarifas: en la actualidad la EMLAUNIÓN E.S.P. no hay un documento en el cual conste que se ha realizado un estudio de costos y tarifas en lo relacionado al cobro de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de acuerdo con las reglamentaciones establecidas por la CRA mediante Resolución 15/96 y 287/04.

Pero a pesar de esto se tiene datos de las Tarifas que actualmente se están manejando, aclarando que no se cuenta con un sistema de micro medición y que por lo tanto lo que se le cobra al usuario es un cargo fijo en todos los servicios manejado por categorías, así

Cuadro Nº 2: DESCRIPCIÓN DE TARIFAS

EMPRESA DESERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES				
CATEGORÍA	ACUEDUCTO	ALCANTARILLADO	ASEO	TARIFA
11	8.000	3.300	5.800	17.100
12	1.700	700	5.800	8.200
13	2.400	1.100	5.800	9.300
14	2.700	1.200	5.800	9.700
15	2.900	1.300	5.800	10.000
16	3.300	1.400	5.800	10.500
21	3.400	1.400	5.800	10.600

22	3.600	1.500	5.800	10.900
23	3.800	1.600	2.100	7.500
24	3.900	1.600	2.100	7.600
31	4.000	1.700	2.100	7.800
32	4.300	1.800	2.100	8.200
33	4.500	1.900	2.100	8.500
34	4.800	2.000	2.100	8.900
41	5.400	2000	2.100	9.500
42	5.900	4300	2.100	12.300
43	10.600	4.300	5.800	20.700
44	23.800	9.600	21.500	54.900
45	10.500	4.200	11.000	25.700
46			11.000	11.000

Estas Tarifas no están acordes con las reglamentaciones actuales vigentes, debido a que no se han establecido mediante instrumentos tales como la estratificación socioeconómica o un catastro de usuarios para saber la caracterización de cada usuario y así poder realizar el cobro de las tarifas servicios acordes con la realidad para no perjudicar a los usuarios como a la empresa.

9.2.2. Estratificación Socioeconómica: en el municipio de La Unión Nariño la estratificación para el área URBANA que se esta manejando es la realizada en el Censo de 1999, para el área RURAL si se ha adoptado la Estratificación de acuerdo a la metodología que suministro el Departamento Nacional de Planeación, esto para dar cumplimiento a los Artículos 101 y 102 de la Ley 142 de 1994, mediante Decreto No. 020 (Enero 15 de 2005) el cual tendrá una vigencia de cinco (5) años a partir del Quince (15) de Enero de 2005 y para ser adoptada tendrá un plazo máximo de Cuatro (4) meses por la EMLAUNION E.S.P.

9.2.3. Clientes Externo:

9.2.3.1. Contrato de Condiciones Uniformes: en la Empresa no se ha establecido un contrato formal en el cual se realicen estipulaciones escritas tales como definir las condiciones que la empresa va a prestar sus servicios y el propietario o quien utiliza el inmueble determinado solicita recibir el servicio.

El único documento que se utiliza es un recibo que se hace por la conexión del Servicio de Alcantarillado y Acueducto pero no cuenta con un Contrato de Condiciones Uniformes aunque la gerencia tiene conocimiento que se tiene que implementar en la entidad.

9.2.3.2. Peticiones, Quejas y Reclamos: partiendo del concepto de que las Empresas de servicios públicos deben promocionar el servicio a través de estrategias de mercado, buscando cada día más usuarios nuevos, atendiendo adecuadamente a los que ya tiene para conservarlos y haciendo campañas para

que los usuarios hagan un uso racional del agua se debe crear dentro de estas una oficina de P.Q.R.

Pero desde el mes de Mayo del 2003 hasta el mes de Mayo del 2004 se tramitaba un formato en el cual se atendían las solicitudes referentes al arreglo de daños en la Red de Conducción, en Acometidas Domiciliarias, falta de Suministro de Agua, en su mayoría telefónicas.

9.2.3.3. Solicitudes de Servicio: EMLAUNION E.S.P., hasta el momento ha manejado la incorporación de usuarios a cada servicio de la siguiente manera: Para sus tres servicios de Acueducto, Aseo y Alcantarillado, el suscriptor se acerca a las instalaciones de la empresa para solicitar algunos de los servicios, donde uno de los Fontaneros da el concepto sobre la posibilidad de brindarle o no los servicios solicitados, una vez el fontanero da el concepto y este sea positivo, mediante el diligenciamiento de un formato que sirve como constancia que se ha realizado la matrícula correspondiente y que se le va a prestar el servicio se lo ingresa al sistema y por último los Fontaneros se desplazan al domicilio y se realiza la conexión a los servicios de Acueducto y Alcantarillado legalmente.

Aunque antes se realizó la descripción de los pasos para la incorporación de un usuario al sistema este no está consignado formalmente en un manual de procedimientos porque no existe.

9.2.3.4. Incorporación de usuarios: en la actualidad la Empresa no se ha preocupado por realizar campañas para la incorporación de usuarios, tampoco se ha preocupado por identificar la existencia de usuarios clandestinos y por trabajar en un plan de actividades para la incorporación de estos.

Una manera clara de identificar esta falencia es la comparación que se hace con la Empresa de CEDENAR que tiene en la cabecera aproximadamente 8.000 usuarios en comparación con los que cuenta EMLAUNIONM que son 2118 usuarios por los tres servicios.

9.2.3.5. Detección de usuarios clandestinos: como se describió en el anterior punto la Empresa no se ha preocupado o no ha trabajado en este aspecto con los fontaneros quienes serían los más apropiados para realizar esta actividad, por tal motivo el crecimiento de usuarios es muy lento, según datos proporcionados por la tesorera anualmente ingresan al sistema 20 usuarios.

Otro factor que influye para que no se pueda identificar a los usuarios clandestinos es que no se cuenta con un sistema de macro medición el cual ayudaría y permitiría la identificación de estos.

9.2.3.6. Control social de los servicios: en EMLAUNION E.S.P, no se han realizado campañas para informar a la comunidad sobre el manejo que se le da a los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, lo que repercute en la poca información sobre el manejo de los deberes y derechos de los usuarios y sobre el manejo eficiente que se le debe dar a cada uno de los servicios.

9.2.3.7. Capacitación a los usuarios sobre el manejo de los servicios: la entidad en la actualidad no ha desarrollado programas, planes o actividades encaminadas a concienciar a la comunidad sobre el uso que se le debe dar a uno de los recursos naturales más importantes y que en el municipio de La Unión es tan escaso como es el Agua, ya que en épocas de verano las fuentes que surten al municipio se secan provocando el razonamiento para toda el área de influencia lo que a su vez genera inconformidad por parte de los usuarios por la mala prestación de los servicios y mala imagen de la empresa. No se ha tratado de vincular a otras entidades para que en coordinación con ellas se programen actividades para la conservación, uso y ahorro de este líquido natural.

9.2.3.8. Manejo de información: actualmente en la Empresa no se le da el manejo correspondiente a los medios de comunicación e información para dar a conocer que no se prestará alguno de los servicios, aunque en el municipio existen varios medios de comunicación como lo son: la Radio, la Televisión, prensa y perifoneo que pueden ser aprovechados y utilizados por la empresa para informar a la comunidad cualquier actividad a realizar en un momento determinado, provocando desinformación en la comunidad respecto a la prestación de los servicios y una mala imagen a la empresa, descontento de la comunidad afectada, y demás situaciones que perjudican a la empresa interna y externamente.

Para que los usuarios puedan obtener información de la razón por la cual no se está prestando algún servicio (Acueducto, Aseo) deben acercarse a las instalaciones de la entidad, llamar a la empresa a solicitar información o informarse por comentarios y especulaciones que entre la comunidad se generan.

9.2.4. Cliente interno:

9.2.4.1. Planta de personal: a pesar de ser una entidad descentralizada tiene una debilidad y es que el Alcalde Municipal tiene el “poder” de influir en la selección del personal que se vincule a la empresa, tal era el caso que en los años de 1998 y 1999 hubieron entre 45 y 30 Funcionarios respectivamente. Esta situación fue cambiando debido a que los Gerentes que eran asignados para administrar esta empresa evidenciaron que este era uno de los factores por los cuales se había llegado a una crisis financiera aguda que si no era controlada a tiempo llevaría a la empresa a su liquidación total.

Aunque esta influencia por parte del Alcalde no ha cambiado si ha disminuido considerablemente ya que al parecer han tomado conciencia de la situación por la cual esta atravesando EMLAUNIÒN E.S.P.

Actualmente el Personal de Nómina de EMLAUNIÒN E.S.P. está conformado por 18 funcionarios, los cuales son nombrados mediante Resolución, aprobada por la Junta Directiva y el Gerente, esta Planta de Personal en los últimos cuatro (4) años no se ha modificado por que se adecua a los requerimientos de la empresa.

En cuanto al Gerente de EMLAUNIÒN E.S.P., este es Nombrado por la Junta Directiva, por el mismo periodo del Alcalde, y como se lo expreso con anterioridad es de libre nombramiento y remoci3n.

Al igual como el Gerente mediante sus atribuciones legales y estatutarias puede realizar nombramientos mediante O.P.S, (Ordenes de Prestaci3n de Servicios), si el ve la necesidad de apoyarse en mas personal para el desarrollo de las actividades de la Empresa, actualmente hay cuatro (4) funcionarios nombrados en estas condiciones, que cumplen unas determinadas funciones y un horario de trabajo al igual que los funcionarios de N3mina.

Esta planta de Personal fue adoptada mediante un Acto Administrativo en el cual se hace una identificaci3n cualitativa y cuantitativa de los empleados requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas en la Empresa.

9.2.4.2. Selecci3n de personal: en EMLAUNIÒN E.S.P., desde su creaci3n la vinculaci3n del personal se realizaba por factores mas pol3ticos que por experiencia o conocimiento de los funcionarios, aunque esta situaci3n persiste hasta el momento por lo menos se ha tratado de adecuar el n3mero de funcionarios a vincular con par3metro que sean acordes y que se ajusten a la realidad en cuanto al n3mero de funcionarios que se necesitan para integrar la n3mina de la empresa.

Desde el a3o 2000 aproximadamente la planta de personal por n3mina en la entidad no ha tenido mucha rotaci3n debido esto a factores tales como el adeudamiento de quince a dieciseis meses de salario a los empleados, la organizaci3n de un sindicato que los funcionarios crearon desde el a3o 2001 el cual aun esta en vigencia y que en un momento determinado velara por el respeto de los derechos de cada empleado, la liquidez de la empresa para poder cancelar los salarios adeudados, estos factores y muchos mas son los motivos por el cual la rotaci3n del personal en la entidad se ha reducido considerablemente, adem3s si los directivos quisieran realizar cambios de este tipo tendr3an que pagar lo adeudado o buscar una causal de despido s3lida para que en un momento dado no se entre en un proceso legal en el cual la empresa vaya a salir perjudicada.

9.2.4.3. Hojas de Vida: las hojas de vida de cada funcionario est3n debidamente legadas, foliadas y archivadas en carpetas de color azul, entre los documentos que estas contiene est3n: Hojas de Vida, Resoluci3n de Nombramiento, permisos y vacaciones.

9.2.4.4. Contrato de personal: la vinculaci3n contractual que actualmente que se esta manejando con los empleados de la entidad se clasifica en contratos a termino indefinido y a termino fijo. Por contrato a t3rmino indefinido est3n vinculados once (11) funcionarios y a t3rmino fijo o sea por Orden de Prestaci3n de Servicios cuatro (4) y el contrato del Gerente es a t3rmino fijo o por el mismo periodo que el Alcalde como lo establecen los estatutos los cuales est3n regidos por la Ley 50 y el c3digo sustantivo del trabajo.

9.2.4.5. Curso de inducción: la empresa no ha manejado hasta el momento este procedimiento, cada empleado de acuerdo a su experiencia adquirida en otras entidades o a través del tiempo en la empresa es que empieza a dar cumplimiento a las funciones estipuladas en el Manual de Funciones vigente. Esto es debido a que el Área Administrativa de la Entidad presenta varias deficiencias entre las cuales esta este elemento vital, que ayudaría en gran medida al desarrollo eficaz y eficiente de la funciones de cada funcionario, además reduciría el tiempo y el costo a utilizar en cualquier actividad.

9.2.4.6. Ascenso del personal: dentro de la Empresa no se ha manejado un procedimiento de promoción, estabilidad y ascenso del personal, aunque en los últimos años la rotación del personal ha ido reduciendo, por lo general todos conservan su puesto de trabajo y si algún funcionario no sigue laborando en la entidad se contrata a otra persona para que entre a ocupar esa vacante sin realizar modificaciones. La única variante que se ha evidenciado es que quien ocupaba el cargo de Tesorera pasó a ser Secretaria y la Secretaria paso a ser Tesorera por decisión de la Gerencia en el año 2001.

En conclusión dentro de la empresa no existe esa política, debido a factores internos y externos que dificultan que esta se lleve a cabo.

9.2.4.7. Evaluación del desempeño: este elemento no se lleva a la práctica en la entidad como tal, pero en el desarrollo de sus actividades se evidencia el cumplimiento de las funciones, por ejemplo si los fontaneros son enviados a arreglar un daño que se presente en la red de conducción del Acueducto la gerencia para medir que están cumpliendo a cabalidad con lo ordenado tiene dos opciones si lo arreglaron el desempeño es favorable de lo contrario se entra a determinar los posibles factores que están influyendo para la no realización de dicha tarea y este sistema es el que utiliza la Gerencia para medir el desempeño de cada empleado.

9.2.4.8. Capacitación al personal operativo: en la empresa no se ha coordinado capacitaciones con alguna entidad tales como el SENA que ofrecen su experiencia educativa en pro de la especialización y evaluación de un área determinada, tanto los operadores como los fontaneros adquieren su conocimiento mediante la experiencia adquirida en el transcurso de los años de trabajo ya sea fuera o dentro de la organización.

No se les ha realizado a los empleados que integran el Área Operativa ningún curso de capacitación, los conocimientos que tienen actualmente sobre el manejo de Redes de Conducción, Bocatoma, Planta de Tratamiento, etc, los aprendieron por la experiencia que han adquirido en el desarrollo de sus actividades diarias.

9.1.5. Materiales

9.1.5.1. Administración de materiales: en la empresa no se maneja ninguna hoja de registro en la cual figure la cantidad, la clase de materiales que existen en almacén, para que se utilizara algún material como tampoco hay una persona que

este encargada de este lugar, para que responda tanto por la cantidad de los elementos que hay y por la información que se solicite en un momento determinado sobre la existencia o no de los material que se encuentra en la Empresa.

Los materiales simplemente se buscan en el almacén o se le pregunta a los fontaneros o a la tesorera de la existencia del material requerido.

9.1.5.2. Plan anual de compras: en el presente año EMLAUNION E.S.P., no han realizado su Plan Anual de Compras, solo se tiene el Plan para el año 2004, pero en el presupuesto si se tiene destinado unos rubros para la vigencia del año 2005, entre los cuales están incluidos: Gastos de Administración, Gastos Generales, Gastos Operativos. Pero a la Junta Directiva no se le ha presentado hasta el momento dicho Plan que es necesario para que la Empresa pueda cumplir con su objeto social y esté preparada para posibles eventualidades.

9.1.5.3. Precios y proveedores: EMLAUNION E.S.P no tiene un listado actualizado de proveedores y precios de materiales o insumos para atender sus diferentes requerimientos para la parte operativa y administrativa para cada uno de los servicios (Acueducto, Alcantarillado y Aseo). Por esto en el momento de necesitar algún material se tienen que remitir a comprarlo en almacenes que estén más cerca, en unidades y a precios más costosos.

Lo que le genera que la empresa manejar comprar diarias que influyen significativamente en la parte financiera de la empresa, en conclusión un desgaste económico que se podría evitar con una mejor planificación.

9.1.5.4. Proceso De Licitación Y Compras: de acuerdo a la ley 80 de 1993, la Empresa debería contar con un procedimiento para que en el momento de realizar un contrato que consista en estudios o trabajos técnicos, intelectuales o especializados que superen un determinado valor, pueda realizar convocatorias que en igualdad de oportunidades, los interesados presenten sus ofertas y se seleccione entre ellas la más favorable y el proceso de selección se llamaría concurso y se efectuaría también mediante invitación pública pero aunque la Ley lo establece no se ha establecido ningún paso para ponerla en practica, porque hasta el momento los administradores no han tenido la necesidad, ni se han realizado inversiones considerables.

9.1.6. Facturación:

9.1.6.1. Diseño de la factura: actualmente la Empresa cuenta con un “procedimiento” mediante el cual se cobra a los usuarios la prestación de los servicios (Acueducto, Alcantarillado y Aseo), a través de la herramienta de cobro

denominada factura, el modelo actual de la Factura se adecua a las necesidades de la empresa pero en el momento que se instalen los medidores se tendría que hacerle unos cambios puesto que se deberá incluir el Consumo Facturado por cada mes.

La factura que actualmente se maneja es la siguiente:

Cuadro Nº 3: FACTURA DE COBRO

EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE LA UNIÓN NARIÑO		No.:
EMLAUNION		
LA UNIÓN (NARIÑO)		
NIT: 800123756-1		
RECIBO DE PAGO DE ACUEDUCTO – ALCANTARILLADO - ASEO		
Suscriptor:	Vence:	Dirección:
Elaboración:		Periodo de Facturación:
Registro de Lectura:		
Concepto	Cargo (\$)	Subsidios y Descuentos (\$)
Cargo Fijo		
(Acueducto)		
Cargo Fijo		
(Alcantarillado)		
Aseo		
Multa		
Cargos (\$):	Saldo Anterior (\$):	Subsidio (\$):
	cuentas Pendientes:	I.V.A.:
		Ajuste (\$):
		Total (\$):
No.:	No.:	
Suscriptor:	Suscriptor:	
Total (\$):	Total (\$):	
CUPÓN BANCO	CUPÓN EMPRESA	

9.1.6.2. Proceso de facturación: actualmente en la Empresa no se ha establecido este de una manera formal, pero si se realizan una serie de Actividades con las cuales se lleva a cabo el proceso de facturación. Tales actividades son:

Como la empresa no realiza el proceso de toma de lecturas por que no se maneja el sistema de micro medición, se ha establecido un cargo fijo, la persona encargada de la Facturación que en este caso es la Tesorera realiza la actualización de las fechas de pagos, el registro de Novedades (descuentos, cambios de uso y estrato, eliminación de algún servicio, ingresos de Suscriptores nuevos al sistema, etc) , después se procede a realizar el proceso de impresión, la separación de las Facturas por Barrios y posteriormente se hace la entrega y distribución de las Facturas por parte de lo Fontaneros, de ahí se inicia a realizar el recaudo y la atención de quejas y reclamos para hacer la respectiva modificación si es el caso y por ultimo el registro de pago al sistema, este es el resumen de las actividades que se realizan mensualmente para poder cumplir con este proceso.

9.1.7. Medidores

9.1.7.1. Catastro de suscriptores: en la empresa de servicios públicos no se ha realizado un registro o procedimiento en el cual se determine la Codificación, Identificación del suscriptor, Dirección, Uso, Estrato, Medidor, Alcantarillado, Aseo, Ciclo, Ruta, Ingreso de nuevos usuarios y usuarios actuales de los diferentes servicios y a sus acometidas que están utilizando los servicios y los que posiblemente estarían dispuestos a utilizarlos.

El listado de usuarios con que cuenta la empresa actualmente está dado por las matriculas que se realizan por los diferentes predios y por el número de usuarios que se maneja en el sistema de Facturación.

La empresa cuenta hasta la fecha con un total de 2118 suscriptores de los servicios de Acueducto, Aseo y Alcantarillado.

Como se lo menciono con anterioridad la empresa que presta el servicio de Energía Eléctrica CEDENAR en la misma cobertura tiene una totalidad de 8.000 usuarios, la diferencia deja ver que no se ha realizado la identificación de la totalidad de usuarios que hacen uso de dichos servicio.

9.1.7.2. Catastro de medidores: en la Empresa de Servicios Públicos – EMLAUNIÓN E.S.P. no se tiene registros que permitan identificar, caracterizar y localizar a los usuarios de los servicios con su respectivo código, nombre del suscriptor, dirección, número del medidor y su marca, respecto a esto no hay mucha información lo que se podría decir es que fueron instalados en el año de 1995 mil doscientos (1200) medidores aproximadamente distribuidos por los diferentes barrios del municipio y la marca de los medidores es TAVIRA de los cuales solo sirven o tendrían arreglo sesenta (60) aproximadamente por que los demás están dañados.

9.1.7.3. Medidores Instalados: actualmente la empresa cuenta con 1200 medidores, de los cuales 1140 están dañados, los que están dañados es debido a no se le da tratamiento al agua. Estos medidores aproximadamente tiene una vida

útil de 5 años, en consecuencia ya cumplieron su ciclo de funcionamiento y se los debe cambiar. Desde el año de 1999 no se ha realizado cambio de medidores.

9.2.7.4. Reposición de medidores: en la empresa aunque se tiene contabilizado los medidores que se encuentran dañados no se ha realizado la reposición de estos, ni se han planteado planes o programas encaminados a la reposición de los que se encuentran dañados o que ya cumplieron la vida útil. A pesar del conocimiento de las directivas que se debe establecer el sistema de micro medición en toda el área de influencia.

Así como tampoco en el tiempo que se maneja el sistema de micro medición no realiza un sistema de calibración y revisión de sus medidores instalados, lo que genera que por falta de mantenimiento la vida útil de los medidores se acortará.

9.1.7.5. Lectura de medidores: en el año de 1995 al año de 1999 se realizaba lectura de medidores, pero desde ese periodo no se ha realizado la toma de lecturas, lo que ha generado que se tenga que cobrar una tarifa fija con aprobación de la Junta Directiva. El desperdicio de agua, los ingresos de la entidad se han visto afectados y la relación entre usuario y empresa se ha visto afectada debido a que a veces la prestación del servicio no es continuo.

Como en la Empresa no se han puesto en funcionamiento el sistema de micro medición desde el año 1999, no se puede realizar un sistema de toma de lecturas de consumo, que sería el procedimiento más adecuado para cobrar el servicio Acueducto de manera justa tanto para los intereses de los Usuarios como los de la Empresa.

9.1.8. Recaudos

9.1.8.1. Proceso de recaudo: el recaudo que se hace por los servicios de Acueducto, Aseo, y Alcantarillado se realiza en las instalaciones de la entidad, a la persona encargada que en este caso es la Tesorera quien una vez realizado el recudo diario realiza las respectivas consignaciones al Banco Agrario de Colombia y mensualmente hace el reporte de ingresos que se han causado por estos servicios.

9.1.8.2. Acciones coercitivas a morosos: en la empresa no se ha realizado actividades de corte del servicio por que por lo general no hay continuidad en este y para la gerencia sería injusto realizar esta acción, las medidas que ha tomado la Gerencia para reducir la cartera morosa es en coordinación con los Fontaneros; los encargados de la entrega de recibos, en el año anterior se realizó cobro a los morosos "puerta a puerta", con lo cual se pudo recaudar parte de la deuda, donde la política fue de realizar un descuento del 15% para aquellos usuarios que estén atrasados y quieran colocarse al día con sus pagos y se le ha dado la facilidad de pago; lo adeudado se los divide en cuotas (2 a 3).

9.1.9. Contabilidad

9.1.9.1. Contabilidades de los servicios: EMLAUNION E.S.P. cumple con los Artículos 63 y 18 que se establecen en la Ley 142 en la cual se ordena separa las contabilidades de cada servicio así como los ingresos y gastos relacionados con dicha actividad, de tal manera que la prestación de los servicios quede sometida a las mismas reglas que serían aplicables a otras entidades prestadoras de servicios públicos. Evidenciándose esto en el Acto Administrativo en el cual se manifiesta el mecanismo jurídico por medio de la cual la administración esta actuando.

9.1.9.2. Plan de cuentas: la entidad actualmente no esta trabajando con el Plan de Contabilidad que la Superintendencia adoptó para los entes prestadores de Servicios Públicos, mediante Resolución No. 04493 de 1999.

Actualmente esta el plan de cuentas que se lleva es el que se ajusta anualmente en el presupuesto de acuerdo a las modificaciones que se le hagan, aunque existe un Acto Administrativo por el cual se adopta el Plan Único de Cuentas para este ente.

9.1.9.3. Patrimonio: en la entidad se tiene identificado actualmente mediante inventario realizado el 26 de Abril del 2005 lo concerniente a: Materiales, Muebles y Enseres, Equipo de Computo, en la cual se hace una valoración de los bienes a precio histórico y de mercado, realizando la depuración del inventario fijo, verificando su estado de obsolescencia y tiempo de servicios o de vida útil. En está valoración también se incluye las instalaciones que ocupa y maneja la empresa pero que no son de su propiedad.

9.1.9.4. Libros de contabilidad: la empresa para realizar el ordenamiento y registro de todas sus transacciones financieras que se causan las realiza de forma sistematizada, realizando un reporte mensual de Ingresos como de Egresos para rendir cuenta la los entes de control y vigilancia tales como la Contraloría, pero no lleva un control de libros tales como: Diario, Mayor y Balance o Auxiliares.

9.2.10. Presupuesto

9.2.10.1. Presupuesto anual: la Gerencia anualmente elabora o formula la estimación o cálculo anticipado de:

Ingresos: Operacionales y No Operacionales.

Egresos: Gastos de funcionamiento, Servicio a la Deuda y Gastos de Inversión.

Disposiciones generales: Definiciones de los rubros o partidas del presupuesto.

Para que la Junta Directiva realice su estudio y aprobación y por ultimo ejecutar y controlar lo presupuestado.

9.1.10.2. Ejecución presupuestal: este Ente prestador para el control de sus finanzas realiza reportes mensuales de los movimientos que efectúa diariamente como instrumento de confrontación de lo programado con lo ejecutado tanto de

Activos como de Pasivos. Esto para llevar un control y evaluación del manejo que se le da a los recursos económicos de la empresa.

9.1.10.3. Reporte de estados financieros: como se lo menciona anteriormente la persona encargada de la parte Financiera y Contable es la Tesorera, la cual presenta un informe periódico acerca de: la Situación de la empresa de Servicios Públicos Municipales, los progresos de la Administración y los resultados obtenidos para que cualquier ente de control y vigilancia pueda analizar la situación presente de la misma. En el cual se incluye el reporte y registro periódico de Caja y Bancos pero este procedimiento no se ha establecido de manera formal dentro de las actividades de la entidad, o sea en el Manual de Procedimientos por que este no existe.

9.1.10.4. Pago a terceros: el pago a terceros debido a la situación económica que presenta en la empresa es lento, evidenciándose esto en las cuentas por pagar que el 26 de Abril del 2005 la empresa había contraído por este concepto, el cual asciende a: \$ 6.936.843 pesos mcte, las deudas han sido contraídas por suministro tanto en la parte Administrativa, Financiera y Operativa y Técnica

9.2. ÁREA OPERATIVA Y TÉCNICA

9.2.1. Recurso hídrico:

9.2.1.1. Uso eficiente y ahorro del agua: en EMLAUNION E.S.P., hasta el momento no ha elaborado ni se ha coordinado con otras entidades que tengan relación con esta actividad tales como: CEDENAR, Centro de Salud Luis Acosta, el Hospital, etc, un plan, proyecto o acciones para el manejo y control del recurso hídrico que abastece a la comunidad, como tampoco ha utilizado los medios de comunicación existentes en el Municipio para realizar estas campañas que sirven para la conservación y protección del medio ambiente en general.

9.2.1.2. Consumo de agua: la Empresa actualmente, debido a que no se tiene instalados un sistema de macro medidores y micro medición no puede realizar un seguimiento desde la planta, la red de conducción hasta la red intra domiciliaria, por lo tanto se tiene información del agua captada pero no de la distribuida y suministrada a la comunidad o sea del volumen de Agua que se entrega y factura a los usuarios del sistema de Acueducto, mucho menos del Agua No Contabilizada por perdidas presentados en la Red de Conducción, como tampoco se tiene un calculo de la cantidad de metros cúbicos que gasta un usuario durante un periodo de tiempo determinado, lo que genera el no poder realizar el calculo de consumos por estratos y uso.

9.2.1.3. Calidad de agua: la entidad encargada de realizar los análisis organolépticos, físicos, químicos y microbiológicos al agua en cualquier punto de la red de distribución es Saneamiento Básico, ellos son los encargados de informar a la empresa sobre los resultados arrojado, hasta la fecha se sabe que el agua que actualmente esta consumiendo la comunidad es impotable lo que ha

generado que se de un plazo a la Administración Municipal para que el Agua suministrada a la población sea apta para el consumo humano

9.2.2. Residuos sólidos:

9.2.2.1. Programa de residuos sólidos: en administraciones pasadas se han realizado proyectos para implementar el Relleno Sanitario con todas las normas, tales como: el Relleno Sanitario de La Vereda La Merced, que por cuestiones políticas la población de este sector impidió el funcionamiento de este, de ahí en adelante se han creado 2 Botaderos a cielo abierto, los cuales se han ido cerrando por acciones de tutela que la comunicad coloca para el cierre total de estos, en la actualidad no hay un Relleno Sanitario que cumpla con las normas técnicas requeridas hay es un botadero a cielo abierto en el cual se cavan unas fosas y ahí se deposita las basuras y posteriormente se procede a taparlas.

9.2.2.2 Volúmenes de producción, recolección y disposición final de residuos sólidos: el volumen de recolección de los Residuos Sólidos es de 20 Toneladas diarias, recolectado este en el casco urbano, lo que a su vez es depositado en el Botadero que actualmente esta funcionando, pero no se lleva un registro diario del total recolectado, el valor antes mencionado se da mediante el calculo aproximado de los datos recogidos con los funcionarios encargados del Aseo.

9.2.2.3. Separación de residuos sólidos: no se han realizado campañas respecto a este tema, debido a que en el Municipio no se cuenta con el Relleno Sanitario, por lo tanto no se puede realizar ninguna actividad con la comunidad para la separación, reciclaje, recolección y concientización de los Residuos Sólidos por que no se cuenta con u Relleno Sanitario si no con un Botadero a Cielo Abierto.

9.2.2.4. Cronograma de recolección: en la entidad se está manejando un cronograma en el cual se establece las rutas y días establecidos para la recolección de las basuras por cada sector, el cual cubre toda la cabecera Municipal,

9.2.2.5. Equipos de recolección, transporte y disposición de residuos sólidos: el medio de transporte que se utiliza para la recolección, transporte y disposición de los Residuos Sólidos, son dos Volquetas, las cuales tiene un tiempo de antigüedad de:

Volqueta Blanca 15 años

Volqueta Vinotinto 7 años

Los Conductores de estas le realizan diariamente la respectiva revisión, pero a pesar de esto las volquetas especialmente la Blanca continuamente son reparadas lo que ocasiona que se interrumpa el cronograma establecido para la recolección de los Residuos Sólidos, otros factores que influyen para que se suspenda el servicio es la los años de antigüedad de una de estas, el mantenimiento no lo

realiza una persona capacitada para este tipo de automotor y que los repuestos no se los consigue en el Municipio lo que genera demora en el arreglo de estas.

9.2.3. Fuente abastecedora y planta de tratamiento:

9.2.3.1. Tanques de almacenamiento: en los tanques de almacenamiento nunca hay reboses, debido a que la cantidad de agua captada en la Planta de Captación toda se distribuye a la comunidad dejando de lado la posibilidad de almacenamiento de agua en los tanques.

9.2.3.2. Control de fugas en tanques y a nivel intradomiciliario: en la Empresa se llevaba un formato como se lo menciona anteriormente referente al reporte de daños ocasionados ya sea en la Red o a nivel intra domiciliario, pero desde esa época no se ha implantado ningún otro registro para llevar un control más riguroso de los daños o fugas que se presenten en la red por lo cual no se puede tener un reporte de lo ejecutado diariamente.

9.2.3.3. Inspección de la cuenca: no se ha establecido dentro de las actividades a realizar en la empresa un programa o procedimiento para estar vigilando, inspeccionando y limpiando las fuentes abastecedoras, pero existen dos bocatomeros uno ubicado en las fuentes de Cusillo y Cartago (vereda) quienes han sido contratados para que realicen la respectiva limpieza de las fuentes abastecedoras y estén reportando alguna anomalía que se presente en la Red de Conducción, pero algunas veces no cumplen con sus funciones tal vez por que no se les ha hecho conocer la importancia del mantenimiento que se le debe hacer a las fuentes y además que el cumplimiento de sus funciones ayudaran a mejorar el Servicio que se presta a la comunidad.

9.2.4. Daños:

9.2.4.1. Tipo de daños: en la empresa se llevaba un registro del reporte de los daños por sector hasta Mayo del 2004 como se lo menciona anteriormente, pero desde esa fecha no existe un reporte por esta actividad, lo que genera que no se pueda llevar un control de los daños que están o no solucionados, como tampoco se puede realizar un análisis de la cantidad de daños en un determinado sector para realizar un análisis y tomar decisiones rápidas y menos costosas.

9.2.4.2. Manejo de repuestos y accesorios: en la Empresa existe un almacén el cual esta dotado de un número determinado de accesorios y tubería que en un determinado momento sirven para reparar algún daño “pequeño” que se presente en la Red pero no son los justos y necesarios ya que cuando se presenta un daño de importancia lo que hay en almacén no sule las necesidades por lo que se tiene que realizar pedidos relámpago de determinado material, el cual puede durar entre uno o tres días para que llegue al municipio, sumándole a esto que no se maneja información sobre los posibles proveedores y el sistema de precios, lo que genera una crisis social en la comunidad por que la prestación del servicio se ve afectada, evidenciándose la importancia de tener un almacén dotado.

9.2.4.3. Tiempos en reparación de daños: teniendo en cuenta que el agua es una prioridad básica, se tiene disponibilidad inmediata por parte de los fontaneros para reparación de todo tipo de daños ya sea en la planta de tratamiento, bocatoma, redes de conducción y redes intra domiciliarias, una vez detectado o reportado se notifica en forma inmediata a estos para proceder a su reparación en tiempo mínimo, con el fin de disminuir el porcentaje de pérdidas de agua y no afectar la continuidad del servicio a los suscriptores del servicio.

9.2.4.4. Fugas no visibles: para la detección de fugas no visibles la Empresa de Servicios Públicos se ve en dificultad para realizar este procedimiento debido a que no se cuenta con un macro medidor a la salida de la planta de tratamiento pues este serviría para conocer la cantidad de agua no contabilizada en determinadas horas con lo cual se podría detectar algunas fugas.

9.2.4.5. Fugas a nivel intradomiciliario: en lo referente a este factor, no se realiza inspecciones a nivel intra domiciliario debido a que la presencia de daños en la red de conducción y distribución es constante lo que no les permite a los fontaneros realizar visitas periódicas de verificación a los usuarios; cuando se presenta una situación de estas y simultáneamente hay un daño en la red principal de aducción o conducción se prioriza y se programa la visita domiciliaria para realizar dicha reparación tratando de que no transcurra mucho tiempo y la situación se vaya a empeorar, en algunos casos los usuarios toman la decisión de contratar a otra persona ajena ala Empresa.

9.3. FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE LAS VARIALES INTENAS

Para la formulación de la Matriz de Evaluación de las Variables Internas se realizo un análisis de los factores descritos en las Debilidades y Fortalezas.

Para la elaboración de la matriz , se establecieron los siguientes parámetros:

- a. Se formulo una lista de Fortalezas y Debilidades claves para la empresa
- b. Se establecieron factores internos entre el Área Administrativa y Financiera y el Área Operativa y Técnica de influencia de los cuales se desprenden ciertos elementos que complementan los factores a evaluar.
- c. Se le asigno una clasificación de:
 - DEBILIDAD GRAVE 1
 - DEBILIDAD MENOR 2
 - FORTALEZA MENOR 3
 - FORTALEZA IMPORTENTE 4

9.4. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE LAS VARIABLES INTERNAS

El resultado del Análisis de la Matriz nos demuestra que la Empresa de Servicios Públicos Municipales presenta mas debilidades que fortalezas, expresado este en que en el resultado de obtenido en este análisis, el cual no supera el rango establecido para que na organización cuente con una fuerte posición interna. Lo que nos permite identificar que se hace necesaria la reorganización de varios aspectos internos de influencia para la organización

Cuadro N° 4: Diagnostico interno - Empresa de servicios públicos municipales - (Matriz de Evaluación de las Variables Internas)

ÁREAS Y FACTORES	PONDE- RACION	NUESTRA EMPRESA	
		CALIFI	RESUL. POND
ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
ESTRUCTURA			
- Certificado de Existencia	0.03	3	0.09
- Estatutos	0.03	4	0.12
- Control Interno	0.01	2	0.02
- Fondo de Solidaridad y Redistribución de Ingresos	0.01	2	0.02
- Comité de Desarrollo y Control Social	0.01	2	0.02
- Archivo de la Organización	0.02	3	0.06
- Estructura Orgánica	0.01	1	0.01
- Manuales Administrativos	0.01	1	0.01
COSTOS Y TARIFAS			
- Estudio de Costos y Tarifas	0.01	1	0.01
- Estratificación socioeconómica	0.01	2	0.02
CLIENTE EXTERNO			
- Contrato de Condiciones Uniformes	0.02	1	0.02
- Peticiones, Quejas y Reclamos	0.02	2	0.04
- Solicitudes nuevas de servicio	0.02	2	0.04
- Incorporación de Usuarios	0.01	2	0.02
- Detección de Usuarios Clandestinos	0.01	2	0.02
- Campañas de Capacitación	0.01	2	0.02
- Manejo de Información	0.02	2	0.04
CLIENTE INTERNO			
- Planta de Personal	0.03	4	0.12
- Selección de Personal	0.01	1	0.01
- Hojas de Vida	0.03	3	0.09
- Contrato de Personal	0.02	3	0.06
- Curso de Inducción	0.01	1	0.01
- Ascenso del Personal	0.01	2	0.02
- Evaluación del Desempeño del Personal	0.01	2	0.02
- Capacitación al Personal Operativo	0.01	2	0.02

MATERIALES 0.35			
- Administración de Materiales	0.02	1	0.02
- Plan Anual de Compras	0.01	1	0.01
- Precios y Proveedores	0.01	2	0.02
- Licitación y Compras	0.01	2	0.02
FACTURACION			
- Diseño de Factura	0.03	3	0.09
- Proceso de Facturación	0.03	3	0.09
MEDIDORES			
- Catastro de Suscriptores	0.01	1	0.01
- Catastro de Medidores	0.01	1	0.01
- Medidores Instalados	0.01	1	0.01
- Reposición de Medidores	0.01	2	0.02
- Lectura de Medidores	0.01	2	0.02
RECAUDO			
- Proceso Recaudo	0.02	3	0.06
- Acciones Coercitivas a Morosos	0.02	1	0.02
CONTABILIDAD			
- Contabilidad de los Servicios	0.03	3	0.09
- Plan de Cuentas	0.03	3	0.09
- Patrimonio	0.02	3	0.06
- Libros de Contabilidad	0.01	3	0.03
PRESUPUESTO			
- Presupuesto Anual	0.03	3	0.09
- Ejecución Presupuestal	0.03	3	0.09
- Reporte de Estados Financieros	0.03	3	0.09
- Pago a Terceros	0.01	1	0.01
ÁREA OPERATIVA Y TÉCNICA			
RECURSO HÍDRICO			
- Uso Eficiente y Ahorro del Agua	0.01	1	0.01
- Consumo del Agua	0.01	1	0.01
- Calidad del Agua	0.01	1	0.01
RESIDUOS SÓLIDOS			
- Programa de Residuos Sólidos	0.01	1	0.01
- Volúmenes de Producción, Recolección y Disposición final de Residuos Sólidos	0.01	2	0.02
- Separación de Residuos Sólidos	0.01	1	0.01
- Rutas y Turnos de Recolección	0.03	3	0.09
- Equipos de Transporte	0.01	1	0.01
FUENTE ABASTECEDORA Y PLANTA DE TRATAMIENTO			
- Tanques de Almacenamiento	0.03	3	0.09
- Control de Fugas	0.01	2	0.02
- Inspección de la cuenca	0.01	2	0.02
DAÑOS			
- Tipo de Daños	0.02	2	0.04

- Manejo de Repuestos y Accesorios	0.01	1	0.01
- Tiempos en Reparación de Daños	0.02	2	0.04
- Fugas No Visibles	0.01	2	0.02
- Fugas a Nivel Intra domiciliario	0.01	2	0.02
TOTALES	1.00		2.28

10. PLANTAFORMA ESTRATEGICA

10.1 TÍTULO

Plan estratégico para la empresa de servicios públicos municipales de La Unión Nariño. "EMLAUNION E.S.P."

10.2 JUSTIFICACIÓN

Las normas y las leyes obligan a la Empresa de Servicios Públicos Municipales de La Unión Nariño a cambiar para buscar un mejoramiento institucional y para prestar un mejor servicio a la comunidad de la Unión en lo referente a los servicios de Agua, Alcantarillado y Aseo.

Estas normas y leyes son las que obligan a la Empresa a prestar un mejor servicio, a plantearse estrategias y alternativas para poder satisfacer las necesidades de la comunidad, donde se debe desarrollar nuevas estrategias y métodos administrativos para poder obtener servicios de calidad y efectividad.

De acuerdo al análisis antes expuesto, se evidencia la urgencia de un realizar cambios tanto en el área Administrativa y Financiera como del área Operativa y Técnica, por esto se hace necesario formular un plan estratégico para la Empresa de Servicios Públicos de la Unión, el cual sirva para reorganizar la Empresa en General.

Con este plan se quiere cambiar la organización que actualmente se le esta dando a la entidad, mediante la utilización de las herramientas que da la Planeación Estratégica, para así poder dar solución a los problemas que se detectaron en el Diagnostico interno y externo basadas en las reglamentaciones que actualmente rigen a las E.S.P.

El Plan Estratégico para **EMLAUNION E.S.P.**, se encamino a realizar un proceso de cambio y retroalimentación institucional, para minimizar los efectos de una inadecuada administración de los recursos humanos, tecnológicos y económicos

10.3 MISIÓN INSTITUCIONAL

10.3.1 Misión: la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominarse la finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa.

A continuación se describe la definición de la Misión planteada para la Empresa de Servicios Públicos Municipales de La Unión Nariño: EMLAUNION E.S.P. es la Empresa de servicios que opera, optimiza, y suministra los servicios públicos

domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, promoviendo la protección y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y visitantes de La Unión, velando por la previsión, prevención y proactivación de los recursos físicos y en especial los humanos con que cuenta la Empresa, ofreciendo excelencia en el desempeño de sus funciones y en la ejecución de los procesos y procedimientos que adelanta a través de la aplicación de la nueva tecnología.

10.4 VISIÓN INSTITUCIONAL

10.4.1 Visión

Es la declaración amplia, suficiente y explícita de dónde quiere estar la empresa dentro de 3 ó 5 años.

Los principales elementos que deben tenerse en cuenta cuando se defina la visión, son los siguientes:

- ☉ La visión es formulada por la Junta Directiva de la Empresa o entidad prestadora del servicio.
- ☉ Debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa
- ☉ Debe ser integradora, es decir, apoyada y compartida por todos los miembros de la empresa.
- ☉ Debe ser amplia y detallada.
- ☉ Debe ser positiva y alentadora
- ☉ Debe ser realista - posible
- ☉ Debe ser consistente
- ☉ Debe ser difundida interna y externamente.

EMLAUNION E.S.P. en la primera década de éste siglo será la Empresa líder en la prestación de servicios públicos domiciliarios en el sur de Colombia, siendo la organización que cuente con los servidores con mayor calidad humana y capacidad de integración y compromiso, además de los recursos materiales de vanguardia que faciliten su ejercicio laboral buscando siempre la mejor calidad de vida de todos los clientes que se benefician de los servicios prestados por EMLAUNION E.S.P.

10.5 OBJETIVOS

10.5.1 Objetivo General:

Fortalecer y optimizar los servicios de Acueducto, Aseo y Alcantarillado en la Empresa de Servicios Públicos Municipales de La Unión, rediseñando sus estructuras, capacitando su recurso humano interno y externo formulando las estrategias pertinentes para el desarrollo presente o futuro de la institución.

10.5.2 Objetivos Específicos:

- Promover un mejor entendimiento de las tareas que realizan las diferentes áreas de la entidad.
- Estimular el trabajo en equipo y el mejoramiento de las comunicaciones internas, dentro de una atmósfera sana y amigable.
- Desarrollar la capacidad de anticipar consecuencias futuras ante los problemas priorizados o identificados y estar preparados para contrarrestar los efectos indeseables.
- Vincular al recurso humano de la Empresa de Servicios Públicos Municipales, fomentando una actitud favorable al cambio.
- Fijar estrategias que proporcionen una mayor autonomía, dirección y control, que les permita actuar bajo principios de la eficacia y la eficiencia.

10.6 FORMULACION DE LA MATRIZ DOFA

	VARIABLES INTERNAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	<p>F1: Existencia de : estatutos, fondo de solidaridad, certificado de existencias, y archivo organizado</p> <p>F2: Adecuada organización de: planta de personal, hojas de vida y contrato de personal</p> <p>F3: Proceso de facturación adecuado</p> <p>F4: Cuenta con un sistema de contabilidad de acuerdo con los requerimientos de la S.S.P</p> <p>F5: Existencia del presupuesto anual y sus ejecuciones mensuales</p> <p>F6: Adecuado diseño de rutas y turnos de recolección de residuos sólidos</p>	<p>D1: Ausencia de un sistema de control</p> <p>D2: Inexistencia de elaboración y adopción de costos y tarifas</p> <p>D3: Ausencia de procedimientos para la selección, inducción, promoción, capacitación y evaluación del personal vinculado a la empresa</p> <p>D4: inexistencia de materiales y suministros</p> <p>D5: No se ha implementado un sistema de micro medición</p> <p>D6: Carencia de Actividades encaminadas a la recuperación de las cuentas por cobrar</p> <p>D7: Existencia de desperdicio e impotabilidad del agua suministrada</p> <p>D8: Inadecuado mantenimiento de los equipos e infraestructura de la empresa</p>

V A R I A B L E S E X T E R N A S	O P O R T U N I D A D E S	<p>O1: Traslaciones o convenios interinstitucionales</p> <p>O2: Apoyo de instituciones gubernamentales comunitarias y educativas</p> <p>O3: Acceso a medios de masivos de comunicaciones</p> <p>O4: Acceso a normas y leyes dispuestas para las E.S.P.</p>	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
		<p>FO1: Plantear legalmente la información administrativa y financiera dentro de la Empresa a través de los estatutos con la participación de las organizaciones gubernamentales estableciendo normas vigentes en su actualización</p> <p>FO2: Organizar el proceso de facturación y el sistema Contable, Presupuesto de acuerdo a las normas y leyes dispuestas por la ley para las Empresas de Servicios Públicos</p>	<p>DO1: Establecer de acuerdo a la ley la implementación de métodos de control y la aplicación de procedimientos para la integración del Recurso Humano externo</p> <p>DO2: Implementar un sistema de costos y tarifas y micro medición</p> <p>DO3: Realizar convenios con entidades gubernamentales para la capacitación, promoción y evaluación de personal vinculado a la empresa</p> <p>DO4: Solicitar el apoyo de las entidades gubernamentales para la realización de obras de infraestructura que vayan en beneficio de la empresa</p>	
	A M E N A Z A S	<p>A1: cultura del no pago</p> <p>A2: Mentalidad del desperdicio</p> <p>A3: Continuidad en La prestación de los servicios prestados</p>	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
		<p>FA1: Capacitación al usuario para el pago oportuno de la factura del servicio estableciendo la implementación del subsidio para los estratos bajos</p> <p>FA2: Implementación de los micro medidores para reducir el desperdicio del agua</p> <p>FA3: Prestación de un buen servicio con calidad al usuario</p>	<p>DA1: : Realizar la reestructuración administrativa Contable y Financiera de la empresa para prestar un buen servicio</p>	

10.7 FORMULACION DE ESTRATEGIAS

10.7.1 REALIZAR LA RESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

Las Empresas son el ente Social creado para el logro de determinados Objetivos, mediante el trabajo humano y la utilización de recursos materiales (tecnologías, equipos, maquinarias, instalaciones físicas, etc.). Dispone de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos.

Y con el fin de darle una mejor organización administrativa a la Empresa de Servicios Públicos Municipales se formula esta estrategia, que va encaminada a dar solución al primer problema identificado en Análisis Interno que se le realizo al Área Administrativa y Financiera.

10.7.1.1 Proyecto (Implementación de la estructura orgánica): Las Empresas son el ente Social creado para el logro de determinados Objetivos, mediante el trabajo humano y la utilización de recursos materiales (tecnologías, equipos, maquinarias, instalaciones físicas, etc.). Dispone de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos.

Y con el fin de darle una mejor organización administrativa a la Empresa de Servicios Públicos Municipales se formula esta estrategia, que va encaminada a dar solución al primer problema identificado en Análisis Interno que se le realizo al Área Administrativa y Financiera.

partiendo del concepto de organigrama: Es la representación Gráfica de la organización formal de la entidad en su estructura actual y la propuesta que reflejará las dependencias y las líneas de asesoría autoridad y coordinación a continuación se expone la Estructura Jerárquica de **EMLAUNIÓN E.S.P.**, la cual ha sido formulada de acuerdo al diagnostico realizado en la entidad. (Anexo Figura No. 1)

10.7.1.2 Proyecto (Formulación de manuales administrativos)

A. Reglamento interno de trabajo: consiste en los lineamientos y reglas que tiene toda entidad, los cuales están desarrollados por temas y capítulos, en donde todos lo empleados de la empresa deben acogerse y seguir con estos procedimientos, así como realizar su adopción mediante un Acto Administrativo como indicador de verificación interna y externa.

El Reglamento Interno para EMLAUNION esta formado por XX Capítulos, 76 Artículos, Cuadro Descriptivo de Faltas y Sanciones, y Temas tales como: Condiciones de Admisión, Contrato de Aprendizaje, Periodo de Prueba, Horario de Trabajo, Horas Extras y Trabajo Nocturno. Su Autorización, Reconocimiento y Pago, Días de Descanso Obligatorio, Descanso Convencional o Adicional, Vacaciones Remuneradas, Permisos Remunerados, Salarios, Modalidad y Periodos de Pago, Higiene y Servicios Médicos, Prescripción de Orden y Seguridad, Riesgos Profesionales y Primeros Auxilios en caso de Accidentes de los Trabajadores, Orden Jerárquico de la Empresa, Obligaciones Generales de la Empresa, Prohibiciones Especiales para la Empresa y sus Trabajadores, Procedimiento para la Comprobación de Faltas y Formas de Aplicación de las Sanciones Disciplinarias, Reclamos, Publicidad y Vigencia del Reglamento,

B. Manual de funciones: el Manual de Funciones: es el instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones de los empleados que conforman la Planta de Personal de una entidad en particular y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una organización.

En este se establecer y precisa de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo, determinar sus particulares funciones y responsabilidades, se especifica los requerimientos de los empleados en términos de conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes, como un medio para orientar la búsqueda y selección del personal con los perfiles adecuados para ocuparlo.

Instrumenta la marcha de otros procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.

Y genera en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleados, entregándoles la información básica sobre los mismos. Proporcionando información de soporte para la planeación e implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa, estudio de cargas de trabajo y de asignaciones salariales y coadyuva en el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

Dando cumplimiento a la estrategia aquí consignada a continuación se hace la descripción de la estructura del manual de funciones que fue adoptada por esta organización, además se anexa como evidencia de cumplimiento un ejemplo de un determinado cargo para una mejor comprensión.

Estructura del manual de funciones:

- **Datos básicos:** incluye información como: Denominación, Dependencia, Jerarquía, y el código asignado (C.N.O.: Clasificación Nacional de Ocupaciones).

- **Generalidades del cargo:** es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar; pero además, es la descripción del cargo, donde dice que es y en que consiste.
- **Descripción de funciones:** en este punto se incluye la lista de las principales funciones asignadas a cada cargo.
- **Condiciones de trabajo:** condiciones físicas, horas de trabajo, necesidades de viajes y otras características como el ambiente, el lugar de trabajo los implementos de seguridad requeridos, los riesgos inherentes entre otros.
- **Niveles de desempeño:** su propósito es ofrecer a los empleados pautas que deben alcanzar y ser un instrumento imparcial de medición de resultados.
- **Especificaciones del puesto:** describe que tipo de demanda se hace al empleado referentes al nivel de educación, la experiencia, los cursos, seminarios, las capacitaciones adicionales recibidas, certificaciones laborales y habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.
- **Responsabilidades del cargo:** presenta al empleado de manera general los compromisos, las cargas y obligaciones que le corresponden de acuerdo con el cargo que esta desempeñando. Generalmente se refiere al personal, los procesos, la información, los documentos por los cuales tiene que responder el empleado

Evidencia de cumplimiento:

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1.1 DATOS BÁSICOS:

1.2 Denominación:	GERENTE
1.3 Dependencia:	Área Administrativa
1.4 Superior Jerárquico:	Junta Directiva
1.5 Código según C.N.O.:	9012

2. GENERALIDADES DEL CARGO:

El Gerente es el representante legal de la entidad prestadora de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo. Además le compete ejercer funciones de dirección, coordinación y control de todas las actividades que se desarrollen en la empresa, así como velar por la existencia de un acueducto, cooperar en el cumplimiento de los planes de desarrollo del municipio en materia de servicios públicos y de velar por la correcta y eficaz asignación de los recursos humanos, técnicos y financieros de que dispone la empresa.

Sus actuaciones en cuanto a la Gestión Empresarial se cumplirán en beneficio de la organización que gerencia, con autonomía administrativa, ajeno a intereses partidistas y teniendo en cuenta los intereses de los usuarios de la comunidad de influencia.

El Gerente tiene las siguientes responsabilidades generales: Dirigir y Controlar las actividades del personal, velar por la prestación del servicio, presentar informes entre otros.

3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- ☉ Representar a la Empresa de Servicios Públicos legal y jurídicamente en toda clase de asuntos, ante los usuarios, terceros y toda clase de autoridades de orden público, de acuerdo con los lineamientos autorizados por la Junta Directiva.
- ☉ Autorizar con su firma y mediante Resolución; con forme a las normas vigentes, todos los documentos públicos y privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la empresa.
- ☉ Dirigir y ordenar los procedimientos de selección, adjudicación y celebración de los contratos estatales hasta por 20 SMLV.
- ☉ Diseñar planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo para la ampliación, mejoramiento y mantenimiento de redes de acueducto y alcantarillado, al igual que el servicio de aseo y la Plaza de mercado de acuerdo con las necesidades actuales y futuras detectadas por la comunidad.
- ☉ Evaluar periódicamente la ejecución de planes, programas y proyectos diseñados.
- ☉ Establecer y coordinar los procesos de selección, vinculación, inducción, registro y control, capacitación y entrenamiento, bienestar social y salud ocupacional, del personal vinculado a la entidad.
- ☉ Contratar, promover y remover a los empleados oficiales de la empresa - EMLAUNION E.S.P.; y designar y remover libremente a los empleados públicos, previa autorización de la Junta Directiva y de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- ☉ Representar las cuotas que posea EMLAUNION E.S.P. en cualquier sociedad.
- ☉ Convocar a la Junta Directiva a secciones ordinarias o extraordinarias conforme a los estatutos.
- ☉ Programar periódicamente evaluaciones de desempeño con el propósito de definir los requerimientos de capacitación que permitan el diseño y programación de planes anuales y eventos de desarrollo de personal, previa autorización de la Junta Directiva.
- ☉ Velar por el correcto y actualizado manejo de las hojas de vida del personal vinculado a la Empresa.
- ☉ Organizar y determinar las actividades y tareas a realizar durante la jornada laboral, teniendo en cuenta las prioridades a fin de atenderlas oportunamente.
- ☉ Coordinar y vigilar la actividad de los empleados e impartir las ordenes e instrucciones que exija la buena marcha de la entidad prestadora, así como definir el reglamento interno de la entidad.

- ☉ Delegar en otros funcionarios de la empresa –EMLAUNION E.S.P. alguna o algunas de sus funciones, previa autorización de la Junta Directiva.
- ☉ De conformidad con las disposiciones legales, tramitar lo relacionado con el otorgamiento de comisiones para los servidores de EMLAUNION E.S.P.
- ☉ Analizar y aprobar el programa periódico de compras de tal forma que atiendan las solicitudes de suministro de materiales, equipos, herramientas, repuestos y todo lo demás para el buen funcionamiento de todas las dependencias.
- ☉ Estudiar y decidir sobre las solicitudes de conexión del sistema de acueducto, a fin de celebrar el contrato de servicios públicos con el suscriptor potencial. autorizar las nuevas instalaciones domiciliarias de acueducto y alcantarillado.
- ☉ Coordinar las acciones de control sobre: deudores moroso, listado de cortes, listado de suspensión, listado de retiros dl medidor, listado de conexiones.
- ☉ Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades correspondientes a la oportuna y excelente atención a los usuarios de la Empresa. Coordinar el trámite y solución de las quejas y reclamos que los usuarios formulen y se relacionen con el cumplimiento de las actividades propias del objeto social de la Empresa.
- ☉ Vigilar la calidad del agua y los servicios de acueducto y alcantarillado que consume y recibe el usuario, a fin de desarrollar proyectos o planes que garanticen su competitividad.
- ☉ Diseñar las rutas y horarios para la recolección de basuras, la lectura de los medidores y la entrega de facturas.
- ☉ Coordinar y desarrollar aquellas actividades de tipo cultural o de otra índole (jornadas educativas) que conlleven a integrar a la comunidad con la prestación efectiva de los diferentes servicios que presta la entidad.
- ☉ Presentar para estudio y aprobación a la Junta Directiva el presupuesto de ingresos y gastos para cada ejercicio fiscal, los subsidios requeridos por la Ley y los proyectos por gestionar ante las entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- ☉ Controlar el registro e imputación contable y presupuestal, de todos los ingresos, erogaciones y demás obligaciones de la entidad, garantizando que se lleve en forma confiable y actualizada y tomando en cuenta las normas vigentes sobre la materia.
- ☉ Revisar los estados financieros y sus anexos, para determinar la situación económica y financiera de la empresa y presentar las propuestas pertinentes.
- ☉ Cumplir o hacer cumplir oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento de la empresa, especialmente los que tiene que ver con el régimen tarifario, los sistemas de seguimiento y evaluación de control y resultados en general lo relacionado con la correcta prestación de los servicios a su cargo.

- ☉ Dirigir el proceso de organización, actualización y conservación del sistema de archivo y de correspondencia.
- ☉ Coordinar las actividades de racionalización de los procedimientos, con el fin de suprimir los trámites innecesarios e implantar los requerimientos para el cumplimiento de las funciones, en aplicación de los principios de economía, celeridad y eficacia.
- ☉ Rendir cuentas comprobadas de sugestión al final de cada ejercicio, dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retire de su cargo y cuando se lo exija la Junta Directiva. Para tal efecto se presentaren los estados financieros que fueran pertinentes, junto con un informe de Gestión.
- ☉ Suministrar a organismos públicos o privados los informes que le sean debidamente solicitados.
- ☉ Adoptar los correctivos y/o mecanismos que sean necesarios para atender las observaciones o recomendaciones que se sean formuladas a la gerencia por los organismos de control y vigilancia competentes.
- ☉ Desarrollar programas de micro y macro medición.
- ☉ Cumplir con las demás atribuciones que le señale las leyes o los estatutos y las que siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Junta Directiva.

4. CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente de Trabajo: Condiciones de oficina en las instalaciones de la entidad, Salidas a campo.

Riesgos inherentes: Riesgos sicosomáticos tales como estrés, dolores Musculares y lumbares y sobrecarga de trabajo, entre otros.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Requisitos del cargo:

- a. **EDUCACIÓN:** El Gerente deberá poseer Título Profesional en: Ingeniería o rama Administrativa.
- b. **EDUCACIÓN ADICIONAL:** Conocimiento equivalente en Gestión Empresarial, manejo de personal, servicios públicos y tratamiento de aguas.
- c. **EXPERIENCIA:** Debe tener experiencia mínimo de seis(6) meses en cargos en administración pública, manejo de personal y recursos o cargos relacionados con servicios públicos.
- d. **INICIATIVA Y APTITUDES NECESARIAS:** El cargo exige nuevas acciones, métodos y mejoras para que los servicios se presten en forma eficiente y continua a la comunidad. Además se requiere de tomar decisiones de manera autónoma.

6. NIVELES DE DESEMPEÑO:

Objetivo: Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social de La empresa de Servicios Públicos Municipales EMLAUNION, así como garantizar la continuidad en la Gestión Gerencial.

7. RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- a. POR SUPERVISIÓN DEL PERSONAL: Responde por la supervisión de toda la planta de personal de la entidad
- b. POR MATERIALES Y EQUIPOS: Responde por todos los bienes muebles e inmuebles de la empresa. La falta de control de los mismos puede ocasionar su pérdida, daño y por ende, gastos extraordinarios a la misma.
- c. POR MÉTODOS Y PROCESOS: Responde por la coordinación de todos los procedimientos ejecutados en la entidad. La falta de atención sobre estos genera una deficiente prestación del servicio.
- d. POR DINERO, TÍTULOS O DOCUMENTOS: Responde por los dineros obtenidos en los recaudos, las ordenes de compra, comprobantes de pago, la plantilla de nómina, los contratos de trabajo y aportes de entidades territoriales, sobre los cuales debe tener estricto control a fin de evitar su pérdida.
- e. POR INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN: responde por la información de cada usuario en cuanto a la prestación del servicio; además, en las ordenes de compra la inexactitud de las mismas ocasionaría descuadre en el proceso contable.
- f. RESPONSABILIDAD PENAL: sin perjuicio de lo dispuesto en otra norma, serán sancionados con prisión de uno a seis años, quienes a sabiendas:
 - ⇒ Suministren datos a las autoridades o expidan constancias o certificados contrarias a la realidad.
 - ⇒ Ordenen, toleren, hagan o encubran falsedades en los estados financieros o en sus notas.

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

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

La conexión del usuario y del suscriptor con la empresa se hace a través de procedimientos, por sencillos que éstos sean; por ejemplo, la conexión al servicio, el pago de la factura, la atención a las peticiones, quejas y recursos, etc.

Por lo anterior, para la entidad es muy importante tener claridad sobre sus procedimientos, con el fin de que la relación de los usuarios y suscriptores y de los mismos empleados con ella sea segura, rápida, descomplicada y dentro de un orden previamente establecido en un manual.

Para que la entidad prestadora de servicios de agua potable y saneamiento básico pueda ser considerada como una empresa eficiente y, por tanto, para que se facilite el éxito en todas sus actividades, es necesario que a través de uno o varios manuales de procedimientos, cuidadosamente elaborados, divulgados y controlados, se puedan lograr los objetivos de la organización.

El nivel de satisfacción de los usuarios es el resultado de todas las actividades que desarrolla la empresa. Dichas actividades se encuentran integradas en una malla de procedimientos que se concretan en unos productos o servicios que deben satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Por manual de procedimientos podemos entender la colección sistemática de los procesos que le indique a todos los empleados cuáles son las actividades que se deben cumplir y cuál es la mejor forma de realizarlas.

Para la consolidación del Manual de Procedimientos de "EMLAUNIÒN" se tuvo en cuenta los siguientes componentes y su orden para relacionar cada procedimiento:

Estructura Del Manual De Procedimientos

- **PROCESO:** Identifica el proceso al cual pertenece el procedimiento
- **PROCEDIMIENTO:** Registra de manera precisa y clara el nombre del procedimiento
- **CÓDIGO:** Es la identificación del procedimiento según el sistema de codificación adoptada al interior de la institución
- **OBJETIVOS:** Conocer lo que se pretende alcanzar con cada una de las actividades desarrolladas, estas deben se acordes con los planes, políticas y proyectos generales de procesos en particular.
- **ALCANCE:** Define a que grupos, dependencias o tramites se aplica el procedimiento descrito, en que casos y bajo que condiciones.
- **DESARROLLO:** Mediante la estructura de un formato se realiza la descripción del procedimiento.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Elaboró:		Aprobó:
Fecha: Código Procedimiento:		

- **DIAGRAMAS DE FLUJO:** Se presentan cada proceso en forma grafica y detallada, se establecen los diferentes pasos a dar, así como también las dependencias que participan para la ejecución y desarrollo de los procedimientos
- **DOCUMENTACIÓN RELACIONADA:** Formatos estandarizados para la consignación de información

EVIDENCIA DE CUMPLIMIENTO

1. PROCESO: CONTROL Y SEGUIMIENTO:

1.1 PROCEDIMIENTO: GESTIÓN Y RESULTADOS:

a) Código: AA-01-01

b) Objetivo:

Lograr que los empleados vinculados a la empresa de Servicios Públicos Municipales –**EMLAUNIÓN** se concienticen de la importancia de desarrollar sus actividades de la mejor manera posible, para hacer de la entidad una empresa eficiente y rentable, manteniendo un orden y control del trabajo diario realizado en la entidad para poder determinar como se están desarrollando los procesos al interior de la misma.

c) Alcance:

Aplica para todas las áreas funcionales, empleados, recursos, en fin, aplica para toda la Empresa de Servicios Públicos Municipales- **EMLAUNION**- en general.

d) Desarrollo:

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
01	Elaborar las rutas y el cronograma de trabajo de acuerdo con los Manuales de Funciones y Procedimientos de la empresa. También propone los objetivos que cada empleado debe cumplir, los escribe en el boletín Diario de Trabajo.	Gerente
02	Informa las labores del día a cada uno de los empleados y los objetivos propuestos.	Gerente
03	Realiza el respectivo trabajo asignado por el Gerente.	Empleados
04	Proceden a diligenciar el formato “Boletín Diario de Trabajo” colocando la hora de inicio y finalización y haciendo sus observaciones con respecto a los objetivos propuestos.	Empleados
05	Entrega la hoja al gerente, el cual revisa y archiva	Empleados y

	diariamente.	Gerente.
06	Toma los boletines a fin de mes, de los cuales obtiene la información necesaria para aplicar los indicadores, toma los correctivos necesarios.	Gerente
07	Con base en los resultados de los indicadores, toma los correctivos necesarios.	Gerente
Elaboró:		
Aprobó:		
Fecha:		
Código Procedimiento: AA-01-01		

e) Documentación Relacionada:

Boletín de Trabajo AA-01-01-01

INDICADORES DE GESTIÓN:

EMLAUNION	EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS-MUNICIPIO DE LA UNIÓN		
	FORMATO AA-01-01-01	BOLETÍN DE TRABAJO	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE TERMINACIÓN	OK

10.7.2 ESTABLECER DEACUERDO A LA LEY LA IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS DE CONTROL Y LA APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EXTERNO

El Control Interno es el Conjunto de actividades de planeación y ejecución, realizado por la administración de cada empresa para lograr que sus objetivos se cumplan.

10.7.2.1 Proyecto (Pautas para el sistema del control interno): Para implementar el Sistema de Control Interno la Empresa de Servicios Públicos de La Unión Nariño debe delegar un responsable, el cual es el Gerente de la Empresa, este debe cumplir con unas funciones que a continuación se describen para implementar el sistema de control interno.

Funciones:

- ☉ Diseñar, implantar y evaluación el sistema de control interno y su eficiencia, eficacia y efectividad

- ☉ Definir el plan estratégico de la entidad, los planes operativos anuales, los indicadores de gestión de los servicios y las metas anuales para cada indicador
- ☉ Definir la metodología y la información requerida para evaluar el estado de cumplimiento de las metas propuestas
- ☉ Recomendar acciones correctivas y de mejoramiento, con base en los resultados de la evaluación
- ☉ Elaborar e implementar el manual de funciones y procedimientos de los servicios públicos
- ☉ Elaborar e implementar los procedimientos de selección y evaluación del desempeño del personal de conformidad con las normas legales vigentes.
- ☉ Realizar la evaluación de los indicadores de gestión cada tres meses y dar a conocer sus resultados a la Junta Municipal de Servicios Públicos.

10.7.2.2 Proyecto (Adopción de indicadores internos de gestión): El control interno debe disponer de medidas objetivas de resultados, o indicadores de gestión, alrededor de diversos objetivos, para asegurar su mejoramiento y evaluación.

**INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS
EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES DE LA UNIÓN NARIÑO**

INDICADORES	FORMULA E INFORMACIÓN	OBSERVACIONES
1. Indicadores Financieros	Acueducto, alcantarillado y aseo	
1.1 Eficiencia de Recaudo (acueducto, alcantarillado y aseo)	<p>FORMULA $\frac{\text{Valor Recaudado Usuario Final}}{\text{Valor Facturado Usuario Final}} \times 100 \%$</p> <p>INFORMACIÓN BÁSICA: P y G, informes de tesorería y soportes de facturación. donde : Valor Recaudo Usuario Final: Valor en pesos corrientes de los pagos realizados por los usuarios finales en los últimos doce meses por concepto de la facturación de ese mismo período de : cargos fijos, consumos, conexión, reconexión, multas, intereses de mora y otros. Tipo de Información: Caja Valor Facturado Usuario Final: Valor en pesos corrientes de las facturas expedidas para la totalidad de los usuarios en los últimos doce meses. Incluye cargos fijos, consumos, conexión, reconexión, intereses , multas y otros</p>	Refleja el comportamiento del recaudo, la calidad del proceso de facturación y la efectividad del cobro por parte de la empresa
1.2 Rotación de Cartera (acueducto, alcantarillado y aseo)	<p>a) FORMULA $\frac{\text{Cuentas por Cobrar a Sector oficial}}{\text{Valor Facturado Usuarios Oficiales}} \times 365$</p> <p>b) FORMULA $\frac{\text{Cuentas por Cobrar a particulares}}{\text{Valor Facturado Usuarios particulares}} \times 365$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Balance General, P y G donde : Cuentas por Cobrar a Clientes: Sald en pesos corrientes al finalizar el período de análisis, de los pagos pendientes por</p>	Refleja el comportamiento de los saldos de cartera vigentes con otros organismos del sector público o con los particulares. Muestra también la efectividad de los programas o estrategias que la empresa adopte para

	<p>concepto de la facturación en los últimos doce meses del servicio a los usuarios del sector oficial o particular, según el caso. Incluye cargos fijos, consumos, cargos de conexión, reconexión, multas e intereses de mora.</p> <p>Valor Facturado Usuario Final: Valor en pesos corrientes de las facturas expedidas para la totalidad de los usuarios en los últimos doce meses. Incluye cargos fijos, consumos, conexión, reconexión, intereses, multas.</p>	<p>la recuperación de cartera.</p>
<p>1.3 Ejecución de inversiones (acueducto, alcantarillado y aseo)</p>	<p>FORMULA $\frac{\text{Inversión realizada}}{\text{Inversión presupuestada}} \times 100 \%$</p> <p>INFORMACIÓN BÁSICA: Flujo de fondos, presupuesto e informes de ejecución presupuestal. donde:</p> <p>Inversión Realizada: Valor en pesos corrientes de los desembolsos realizados por la entidad durante un período de análisis, con cargo a recursos generados por la propia empresa y a otras fuentes de financiación, para la realización del plan de inversiones.</p> <p>Inversión Presupuestada: Valor en pesos corrientes de la inversión prevista a realizar por la entidad, durante ese mismo período, según el plan de inversiones.</p>	<p>Refleja la capacidad de la gerencia para ejecutar las inversiones programadas, conforme lo previsto.</p>

<p>2 Indicadores Operacionales</p>		
<p>2.1 Eficiencia Laboral (Acueducto y alcantarillado)</p>	<p>FORMULA <u>Costo de Personal</u> Volumen Facturado</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : P y G e información detallada de costos y producción. donde : Costos de Personal: Valor en pesos corrientes del total de pagos, durante los últimos doce meses, por salarios, prestaciones, horas extras, y demás conceptos para el personal de planta administrativo y operativo, más servicios contratados con terceros. Volumen Facturado : Volumen de agua que la empresa facturó durante los últimos doce meses.</p>	<p>Indica el costo de personal por metro cúbico facturado</p>
<p>2.2 Eficiencia Laboral (Aseo)</p>	<p>FORMULA <u>Costo de Personal</u> Basura recogida</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : P y G e información detallada de costos y recolección de basura donde : Costos de Personal: Valor en pesos corrientes del total de pagos, durante los últimos doce meses, por salarios, prestaciones, horas extras, y demás conceptos para el personal de planta administrativo y operativo, más servicios contratados con terceros. Basura Recogida: Toneladas de basura recolectada en los últimos doce meses.</p>	<p>Indica el costo de personal por metro cúbico facturado</p>

**INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS
EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES DE LA UNIÓN NARIÑO**

INDICADORES	FORMULA E INFORMACIÓN	OBSERVACIONES
3. Calidad del servicio		
3.1 Cobertura (Acueducto y alcantarillado)	<p>a) FORMULA $\frac{\text{Número de Suscriptores}}{\text{Número de Domicilios}} \times 100 \%$</p> <p>b) FORMULA $\frac{\text{Número de Usuarios}}{\text{Número de Domicilios}} \times 100 \%$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Registro de suscriptores y usuarios</p> <p>Donde:</p> <p>Número de Suscriptores: Número de Personas naturales o jurídicas con las cuales se ha celebrado un contrato de condiciones uniformes de servicios públicos.</p> <p>Número de Usuarios : Número de personas naturales o jurídicas que se benefician con la prestación de un servicio público, bien como propietario del inmueble donde éste se presta o como receptor directo del servicio..</p> <p>Número de Domicilios: Número de unidades familiares que existen en la zona de influencia de la entidad, a esa misma fecha, según la información oficial del DANE.</p>	Refleja el porcentaje de usuarios del servicio, en función del número de domicilios.

<p>3.2 Cobertura (Servicio de Aseo)</p>	<p>FORMULA $\frac{\text{Basura recogida}}{\text{Basura producida}} \times 100 \%$</p> <p>Donde:</p> <p>Basura recogida: toneladas recolectadas en los últimos doce meses Basura producida: estimativo de la basura producida en los últimos doce meses</p>	<p>Refleja el porcentaje de basura que se recoge frente a la que debe recogerse.</p>
<p>4. INDICADORES - SERVICIO DE ACUEDUCTO</p>	<p>FORMULA E INFORMACIÓN</p>	<p>OBSERVACIONES</p>
<p>4.1 Cobertura de medición</p>	<p>FORMULA $\frac{\text{Número de Medidores}}{\text{Número de Suscriptores}} \times 100 \%$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Registro de usuarios y de medidores donde :</p> <p>Número de medidores: Número de medidores instalados en operación a una fecha determinada. Número de suscriptores: Número de Personas naturales o jurídicas con las cuales se ha celebrado un contrato de condiciones uniformes de servicios públicos.</p>	<p>Refleja el grado de cobertura de medidores operando en el área atendida por la entidad.</p>

4. INDICADORES - SERVICIO DE ACUEDUCTO	FORMULA E INFORMACIÓN	OBSERVACIONES
4.1 Cobertura de medición	<p>FORMULA $\frac{\text{Número de Medidores}}{\text{Número de Suscriptores}} \times 100 \%$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Registro de usuarios y de medidores donde :</p> <p>Número de medidores: Número de medidores instalados en operación a una fecha determinada.</p> <p>Número de suscriptores: Número de Personas naturales o jurídicas con las cuales se ha celebrado un contrato de condiciones uniformes de servicios públicos.</p>	Refleja el grado de cobertura de medidores operando en el área atendida por la entidad.
4.2 Calidad del Agua	Dar cumplimiento a la normatividad vigente expedida por el Ministerio de Salud	
4.3 Índice de agua no contabilizada	<p>FORMULA $\frac{\text{Volumen producido} - \text{Volumen facturado}}{\text{Volumen producido}} \times 100$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Información sobre volumen producido y facturado. Donde:</p> <p>Volumen Producido : Volumen de agua (m3) que la entidad introdujo al sistema de distribución durante los últimos doce meses, medida a la salida de tanques de almacenamiento, menos desperdicios por mantenimiento.</p> <p>Volumen Facturado : Volumen de agua que la empresa facturó durante los últimos doce meses.</p>	Muestra el porcentaje de pérdidas de agua en que la empresa incurre en su operación normal.

**INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS
EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES DE LA UNIÓN NARIÑO**

<p>4.4 Continuidad del servicio</p>	<p>FORMULA $\left[1 - \frac{\sum (H_i \times C_i)}{H \times C_s} \right] \times 100\%$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Registro sobre tiempo de suspensión del servicio y registro de usuarios donde: H = horas totales por año = 8.760 H_i = Horas suspendidas durante la interrupción i C_i = # de usuarios afectados por la interrupción i C_s = # total de usuarios del sistema</p>	<p>Muestra el porcentaje de tiempo promedio en el año en que se presta el servicio, exceptuando las interrupciones debidas a labores de mantenimiento o reparación de daños.</p>
<p>5. INDICADORES - SERVICIO DE ASEO</p>		
<p>5.1 Continuidad del Servicio</p>	<p>FORMULA $\left[1 - \frac{\sum (D_i \times U_i)}{U_p \times D} \right] \times 100\%$</p> <p>INFORMACIÓN NECESARIA : Registro sobre veces al año en que se dejó de prestar el servicio y registro de rutas donde: D_i = Número de veces en que no se prestó el servicio en la zona i , con respecto a las frecuencias establecidas en el contrato de condiciones uniformes. U_i = # de usuarios de la zona i D = Número de veces al año en que se debe prestar el servicio U_p = # total de usuarios</p>	<p>Muestra el porcentaje promedio de días al año en que se prestó el servicio.</p>

<p>5.2 Disposición en Relleno Sanitario</p>	<p>Basura dispuesta en relleno sanitario</p> <p>FORMULA ----- x100 %</p> <p style="text-align: center;">Basura producida</p> <p>donde:</p> <p>Basura dispuesta en relleno sanitario: Toneladas de basura dispuestas en el relleno sanitario, en los últimos doce meses</p> <p>Basura producida : Estimativo de la basura producida en los últimos doce meses</p>	<p>Refleja la calidad en la disposición de los residuos</p>
---	---	---

10.7.2.3 Proyecto (Reactivación del comité de desarrollo y control social): El Artículo 369 de la Constitución Nacional de Colombia desarrollo que en todos los municipios deberá existir “Comités de Desarrollo Y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios” compuesto por usuarios, suscriptores o suscriptores potenciales de uno o más de los servicios públicos a los que se refiere esta ley, sin que por el ejercicio de sus funciones se causen honorarios.

La iniciativa par la conformación de los Comités corresponde a los usuarios, suscriptores o suscriptores potenciales.

Para ser miembro del “Comité de Desarrollo y Control Social” se requiere ser usuario, suscriptor o suscriptor potencia del respectivo servicio público domiciliario, lo cual se acreditará ante la Asamblea y el respectivo Comité, con el último recibo de cobro o en el caso de los suscriptores potenciales con la solicitud debidamente radicada en la respectiva empresa.

Los Comités se darán su propio reglamento y se reunirán en el día, lugar y hora que acuerden sus miembros según registro firmado por todos los asistentes que debe quedar en el Acta de la reunión.

Cada uno de los comités elegirán, entre sus miembros y por decisión mayoritaria, a un “Vocal de Control”, quien actuará como su representante ante las personas prestadoras de los servicios públicos, ante las entidades territoriales y ante las autoridades nacionales en lo que tiene que ver con dichos servicios públicos. Este “Vocal” podrá ser removido en cualquier momento por el Comité, en decisión mayoritaria de sus miembros.

Como evidencia de la reactivación del comité se debe realizar un acta de constitución en la cual conste lo que se realizo en dicha reunión de conformación, a continuación se presenta el formato diseñado para el acta de constitución del Comité de Desarrollo y Control Social.

COMITÉ DE DESARROLLO Y CONTROL SOCIAL ACTA DE CONSTITUCIÓN

Siendo las _____ horas del día ____ del mes de _____ de ____, en el (lugar) _____ del Municipio de La Unión Nariño; se reúnen los ciudadanos relacionados en el registro de usuarios; Suscriptores o Suscriptores potenciales, que se anexa y hace parte de la presenta Acta, del (los) en ésta jurisdicción por las Empresa (s) _____. con el objeto de constituir un Comité de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios; según convocatoria que se realizó previamente, desarrollando el siguiente Orden del Día:

ORDEN DEL DÍA

1. Registro de usuarios, Suscriptores o Suscriptores Potenciales.
2. Instalación
3. Aprobación del Orden del Día
4. Elección del Presidente y Secretario de la Asamblea Constitutiva.
5. Verificación de las Calidades de Usuarios, Suscriptores o Suscriptores Potenciales y del Número Mínimo de Asistentes.
7. Elección de los Miembros del Comité de Desarrollo y Control Social .
8. Instalación del Comité de Desarrollo y Control Social

DESARROLLO

1. Registro de usuarios, Suscriptores o Suscriptores Potenciales.

Previamente a la Instalación de la Asamblea, los ciudadanos asistentes procedieron a registrarse y se levantó el correspondiente Registro de usuario, Suscriptores o Suscriptores Potenciales, que se anexa a la presente para que haga parte de la misma.

2. Instalación

El Señor (a) : _____, instala la Asamblea Constitutiva con una breve disertación sobre los mecanismos de vigilancia y control comunitarios de la gestión de las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios en la localidad y el procedimiento para la conformación del Comité, Funciones del mencionado Comité.

3. Aprobación del Orden del Día

El Señor (a): _____, lee el orden del día y lo somete a aprobación de la Asamblea Constitutiva, la Asamblea le imparte su aprobación.

4. Elección del Presidente y Secretario de la Asamblea Constitutiva.

Por aclamación, la Asamblea elige a los Señores (as) _____, como Presidente y secretario (a) de la asamblea Constitutiva, respectivamente.

5. Verificación de las Calidades de Usuarios, Suscriptores o Suscriptores Potenciales y del Número Mínimo de Asistentes.

Luego de asumir la presidencia y Secretaría de la Asamblea, los Señores (as): _____, adelantan el proceso de análisis de Registro y soporte para verificar la calidad de usuarios, suscriptores o suscriptores potenciales de los asistentes y de determinación del número mínimo de asistentes. Determinado el número mínimo necesario de asistentes y confrontado con el número de asistentes registrados que poseen las calidades requeridas, se observa que se cumplen los requisitos para sesionar, por lo tanto se continúa con la reunión.

6. Elección de los Miembros del Comité de Desarrollo y Control Social.

Seguidamente, la Asamblea Constitutiva procede a adelantar el proceso de elección. Se concedieron _____ minutos para dicha actividad.

MIEMBROS DEL COMITÉ DE DESARROLLO Y CONTROL SOCIAL DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN NARIÑO

NOMBRE	No. De Cédula
XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX

Instalación del Comité de Desarrollo y Control Social y Elección de la Junta Directiva

Conformado el Comité de Desarrollo y Control Social, éste procede a instalarse mediante la toma de juramento. Luego, se abre la elección del Vocal de Control.

Consolidados los resultados, se concluye que el Comité de desarrollo y Control Social elige como su Vocal de Control al Señor (a) : _____, quien obtuvo la mayoría de votos.

Elegido el Vocal de Control, se procede a la elección de la Junta Directiva del Comité de Desarrollo y Control Social, que se determinaron en :

Secretario: XXXXXXXXXXX
Tesorero XXXXXXXXXXX
Fiscal XXXXXXXXXXX
Veedores: XXXXXXXXXXX

Por último, todos los integrantes de la Junta Directiva del Comité de desarrollo y Control Social prestan juramento y tomar posesión.

Siendo las _____ horas, en el Municipio de La Unión Nariño, a los _____, del mes de _____.

PRESIDENTE

SECRETARIO

10.7.2.4 Proyecto (Elaboración del contrato de condiciones uniformes): es un contrato uniforme, consensual, en virtud del cual una Empresa de Servicios Públicos los presta a un usuario a cambio de un precio en dinero, de cuerdo con estipulaciones que han sido definidas por ella para ofrecerlas a muchos usuarios no determinados.

Hacen parte el contrato no sólo sus estipulaciones escritas, sino todas las que la empresa aplica de manera uniforme en al prestación del servicio.

Existe contratos de servicios públicos desde que la empresa define las condiciones uniformes en las que está dispuesta a prestar el servicio y el

propietario, o quien utiliza el inmueble determinado, solicita recibir allí el servicio, si el solicitante y el inmueble se encuentra en las condiciones previstas por la empresa. Las partes del contrato son: la Empresa de Servicios públicos y los usuarios. Es deber de la Empresas de Servicios Públicos informar con tanta amplitud como sea posible en el territorio donde prestan sus servicios, acerca de las condiciones uniformes de los contratos que ofrecen

10.7.2.5 Proyecto (Implementación de la oficina de peticiones, quejas y reclamos): la Empresa de Servicios Públicos Municipales de La Unión, debería constituir una “oficina de peticiones, quejas y recursos”, la cual tendrá la obligación de recibir, atender, Tramitar y responder las peticiones o reclamos y recursos verbales o escritos que presenten los usuarios, los suscriptores o los suscriptores potenciales en relación con el servicio o los servicios que presta la empresa. Pero debido a la situación económica que esta atravesando la Empresa no puede conformar esta, pero si se puede llevar una detallada relación de las peticiones y recursos presentados y del trámite y las respuestas que se darán con fin de valuar los objetivos planteados y al mismo tiempo utilizar estos para presentarlos a los entes de control y vigilancia.

A continuación se plantean los formatos a utilizar para llevar el reporte de la Peticiones, Quejas y Reclamos en la Empresa.

Cuadro Nº 5: Registro de Peticiones, Quejas y Reclamos

EMLAUNION	EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES DE LA UNIÓN NARIÑO						
	FORMATO AA-09-01-01			REGISTRO DE P.Q.R.			
P.Q.R. No.	FECHA DE RECEPCIÓN	D		M		A	
Nombre del Suscriptor:						C.C. No.	
Solicitud: Personal _____ Telefónica _____				Barrio : _____ Teléfono: _____			
DESCRIPCIÓN DE: Petición _____ Queja _____ Reclamo _____							
SITUACIÓN A RESOLVER: _____ _____							
MATERIAL A UTILIZAR: _____							
TIEMPO UTILIZADO : _____ REPARACIÓN : DEFINITIVA _____ TEMPORAL _____ OBSERVACIONES: _____ _____ _____							
_____				_____			
SUSCRIPTOR				FONTANERO			

10.7.3 CAPACITACIÓN AL USUARIO PARA EL PAGO OPORTUNO DE LA FACTURA DEL SERVICIO ESTABLECIENDO LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSIDIO PARA LOS ESTRATOS BAJOS

10.7.3.1 Proyecto (Mecanismos para mejorar el recaudo): son las acciones personalizadas de la entidad para el cobro de la factura a los usuarios que se han demorado en la cancelación de su factura; estas medidas pueden ser un carta de cortesía recordando el cumplimiento del pago de la factura para el beneficio de la comunidad o una llamada telefónica por parte del funcionario responsable; de esta forma se tendrá la cartera al día para el pago de los compromisos de la entidad.

Cuadro N° 6: Plan de Recaudo

ACTIVIDAD A EJECUTAR	SEMANAS				RESPONSABLES	COSTO APROX.
	1	2	3	4		
Se entrega la factura	x				Fontanero	0
Se informa a la comunidad del cobro coercitivo	x				Secretario	0
Se realizan cortes / Convenios de pago		x	x	x	Fontaneros	0
Recaudo	x	x	x	x	Tesorera	0

El plan de recaudo no tiene ningún costo, además si el usuario no realiza el pago de la deuda se realiza el corte del servicio, en el momento que este se acerque a las oficinas a realizar el pago se cobra por la reconexión del servicio, (el costo de la reconexión será de \$ 10.000.00 pesos mcte), lo que generaría que los usuarios prefieran pagar antes de pagar por una reconexión.

10.7.3.2 Proyecto (Índice de eficiencia en el recaudo): para determinar la eficiencia del recaudo se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{ÍNDICE DE EFICIENCIA} = \frac{\text{TOTAL RECAUDADO}}{\text{TOTAL FACTURADO}} \times 100\%$$

**MODELO DE CONTROL DE EFICIENCIA EN EL RECAUDO
EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES
EMLAUNIÓN E.S.P.**

Fecha. MES ___/200__	Total Facturado	Total Recaudado	Saldo por Cobrar	% de eficiencia en recaudo
Acueducto				
Tarifa Cargo Fijo				
Tarifa Consumo				
Aportes de Conexión				
Reconexiones y Multas				
Subtotal Acueducto				
Alcantarillado				
Tarifas de Alcantarillado				
Subtotal Alcantarillado				
Aseo				
Otros Ingresos				
Venta de Bienes				
Venta de Medidor y Tapas				
Subtotal Acueducto y Alcantarillado				
TOTALES				

10.7.4 REALIZAR CONVENIOS CON ENTIDADES GUBERNAMENTALES PARA LA CAPACITACIÓN, PROMOCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL VINCULADO A LA EMPRESA

10.7.4.1 Proyecto (Cursos de inducción): la inducción es la orientación que se proporciona al responsable de un cargo con el fin de ubicarlo dentro de un contexto de necesidades y funciones.

La inducción se orienta al ambiente interno: lo que es la organización, su estructura, funciones, servicios, tecnología, recursos; y al ambiente externo: usuarios - clientes, proveedores, políticas, leyes, etc.

MODELO DEL CONTENIDO DEL CURSO DE INDUCCIÓN

EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES EMLAUNIÓN E.S.P. Nit: 800123756-1	
CURSO DE INDUCCIÓN	
1)	Conocimiento General de la Corporación: a. Misión. B. Visión. C. Filosofía
2)	Aspectos Básicos de la Administración de la Corporación. a. Atención al usuario: Quejas, Reclamos, Daños b. Sistema de lectura de medidores c. Sistema de facturación.
3).	Reglamento legal a. Ley 142 de 1994 b. Demás normas reglamentarias
4)	Normas internas de la Corporación:
5)	Operación: Redes – Planta <ul style="list-style-type: none">- Micro cuencas y abastecimientos- Bocatoma- Planta de tratamiento- Distribución- Catastro de Usuarios
Cobertura	

10.7.5 IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COSTOS Y TARIFAS Y MICRO MEDICIÓN

10.7.5.1 Proyecto (Estudio de costos y tarifas): la Comisión de Regulación de Agua tiene como una de sus funciones determinar para cada bien o servicios público las unidades de medida y de tiempo que deben utilizarse al definir el consumo; y definir, con base a estadísticas y de acuerdo con parámetros técnicos medibles y verificables, apropiados para cada servicio, quiénes pueden considerarse “grandes usuarios” por lo cual ha elaborado una metodología en donde se determinan las tarifas de prestación del servicio.

La metodología de la C.R.A. se basa en el cálculo de los costos medios asociados con la prestación del servicio, es decir, con los costos medios de inversión, operación y administración que garanticen la sostenibilidad del sistema. Se caracteriza por su flexibilidad, lo cual quiere decir que permite determinar los costos y las tarifas en función del nivel y la calidad de los servicios existentes o deseados.

La implementación de esta metodología de costos y tarifas para las pequeñas municipalidades y las zonas rurales se facilitará en la medida en que se tenga en cuenta los siguientes factores: **a)** Existencia de micro medidores; **b)** información acerca de las inversiones realizadas y las necesidades de inversión futura; **c)** existencia de estratificación socioeconómica y su aceptación por parte de los usuarios; **d)** existencia de suscriptores residenciales de los estratos 5 y 6 y de suscriptores clasificados en los usos industriales y comerciales, que serán objeto de sobrepagos en sus tarifas para el cubrimiento de los subsidios a los suscriptores de menores ingresos; **e)** cultura de pago al interior de las comunidades ; **f)** calidad del servicio en cuanto a cantidad, frecuencia y calidad del agua; **g)** identificación de los distintos intereses al interior de las comunidades, para que el cobro del servicio de acueducto a través de la tarifa no se convierta en un factor de presiones políticas; **h)** modificación de usos y costumbres frente a la utilización del agua.

El estudio de costos y tarifas permite conocer cuánto le cuesta a la empresa de acueducto administrar, operar y mantener el sistema y realizar las inversiones necesarias para poder prestar un servicio digno y equitativo a toda la población y cuánto le cuesta la suscriptor recibir el agua de buena calidad, en la cantidad y con la continuidad, para satisfacer las necesidades básicas, no solamente de los actuales usuarios, sino también de los futuros.

Para brindar un servicio eficiente a la comunidad, la entidad prestadora del servicio de acueducto debe realizar una serie de gastos, clasificados así:

- Gastos de administración
- Gastos de operación y mantenimiento
- Costos de inversión

Los Gastos de administración son los que se hacen para administrar la entidad para garantizar un servicio permanente a todos los usuarios.

Los Gastos de operación y mantenimiento son para realizar el mantenimiento y operar los sistemas de acueducto y alcantarillado, de manera que se pueda garantizar la prestación permanente del servicio a todos los usuarios, se incluye los sueldos y las prestaciones sociales del fontanero y de operario de la planta, los productos químicos, la energía eléctrica para el bombeo, las herramientas que se utilizan para las labores de reparación y mantenimiento y, en general, las reparaciones y el mantenimiento de las infraestructura.

Los Costo de Inversión: son los que incurre una entidad prestadora de los servicios para ampliar la capacidad de producción del sistema de acueducto con el fin de atender el crecimiento de la demanda, maximizar la utilización de las instalaciones actuales y reparar los componentes que hayan cumplido con su período de vida útil.

Es importante resaltar que la metodología de la C.R.A. se publicó en el año 1996, por lo anterior cada entidad prestadora de los servicios públicos debe actualizar esta metodología con el Plan Único de Cuentas expedido por la Superintendencia de Servicios Públicos (Cuentas del grupo 5 que se refieren a los GASTOS).

10.7.5.2 Proyecto (Adopción del estudio de costos y tarifas): cuando se haya realizado el cálculo de las tarifas según las metodologías Resolución de la CRA 03 /96, el procedimiento para que éstas entren en vigencia y sean adoptadas para el cobro del servicio a los suscriptores debe considerar:

- Si la Entidad que administra es una empresa, una asociación de usuarios o una cooperativa, corresponde a su junta directiva o al consejo de administración, según sea el caso, adoptar las tarifas mediante el tipo de decisión previsto en sus estatutos.

LOS PASOS PARA LA ADOPCIÓN DE LA NUEVA TARIFA SON:

- 1) Elaboración del estudio de Costos y Tarifas, según la metodología de la CRA.
- 2) Información a la CRA y al SSPD, enviando el decreto o el acuerdo de la junta directiva y el estudio de costos y tarifas, en un lapso no mayor a 20 días, contados a partir de su aprobación.
- 3) Informar a los suscriptores. La entidad deberá comunicarles las nuevas tarifas y realizar una audiencia con los vocales de los comités de Desarrollo y Control Social, en un lapso máximo de 15 días calendario a partir de la aprobación. Las tarifas deberán publicarse (periódicos, carteleras de la entidad) y, adicionalmente, enviarse en un volante a todos los suscriptores.
- 4.) Aplicación de las Tarifas: las nuevas tarifas no podrán ser aplicadas por la entidad antes de 15 días hábiles después de cumplido el último de los siguientes eventos a. Comunicarlas a los suscriptores, y b. Enviarlas a la SSPD y CRA.
- 5) Información periódica a los suscriptores

10.7.5.3 Proyecto (Elaboración de un catastro de suscriptores y medidores): es el conjunto de registros y procedimientos que permiten identificar, caracterizar y localizar a los usuarios de los servicios y a sus acometidas.

La fuente de este catastro es el censo de usuarios activos y potenciales del servicio, el cual se debe ejecutar técnicamente para alimentar o actualizar el catastro con información confiable y real.

A continuación se expone las acciones a realizar para obtener el Catastro de Usuarios para La Empresa de Servicios Públicos Municipales de La Unión Nariño.

Cuadro N° 6: Planeación Y Programación Del Catastro De Usuarios Y Catastro De Medidores

FIGURA No. 1 FASES DE UN CENSO DE USUARIOS		
Fases	Actividades	Subactividades
Planeación y programación del censo	1. Organización de personal y definición de funciones	a. Elaboración del organigrama y Funciones de los cargos b. Presupuestos de gastos
	2. Promoción del censo	a. Definición del medio de divulgación b. Diseño del material y promoción de divulgación
	3. Preparación de información catastral y de usuarios	a. Lista actualizada de usuarios de los servicios
	4. Diseño de rutas	a. Diseño de rutas b. Verificación y reconocimiento de rutas c. Asignación de código a los usuarios
	5. Selección de encuestadores	a. Entrenamiento
	6. Programación de encuestas	a. Distribución de personal, asignación de parejas b. Fijación de horarios, distribución de predios c. Preparación de materiales y formularios
Ejecución del Censo	1. Levantamiento de encuestas 2. Verificación y confrontación de datos 3. Procesamiento de datos 4. Listado de resultados	
Informe final	1. Resultados del Censo 2. Ajuste y Novedades del catastro de suscriptores 3. Recomendaciones y anexos	

10.7.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS MICRO MEDIDORES PARA REDUCIR EL DESPERDICIO DEL AGUA

10.7.6.1 Proyecto (Instalación de micro medidor): las empresas de servicios públicos deben propender por trabajar con un sistema de micro medición, para realizar cobros iguales y equitativos a sus usuarios.

Debido a que en la empresa no cuenta con un sistema de micro medición a continuación se presenta actividades a realizar que conduzcan a EMLAUNIÒN E.S.P. a instalar medidores en toda su área de influencia.

EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS EMLAUNIÒN E.S.P.		
PLAN DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDADES A EJECUTAR	TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO APROX.
Identificación del numero de usuarios actuales y potenciales mediante el Catastro de suscriptores	2 meses	
Estudio de alternativas para la compra de medidores	7 días	
Cotización del valor de medidores en el mercado	3 días	
Escogencia de la mejor alternativa de compra	1 día	
Comunicación a la comunidad sobre la programación de instalación de medidores y su forma de pago	1 semana	
Adecuación lugar que será utilizado como "Hospital de medidores"	1 semana	
Verificación del adecuado funcionamiento de los medidores instalados	3 días	

10.7.6.2 Proyecto (Registro actualizado de medidores instalados): las entidades de Servicios Públicos deben manejar una cantidad de información para llevar un registro y control del manejo que se le da a cada uno de los servicios, por eso se plantea el siguiente formato como instrumento de recolección de información de los medidores con lo que la empresa contarán en un determinado momento.

EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES				
EMLAUNIÓN E.S.P.				
MEDIDORES INSTALADOS				
No.	USUARIO	MARCA	NÚMERO	FECHA

10.7.7 SOLICITAR EL APOYO DE LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES PARA LA REALIZACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA QUE VAYAN EN BENEFICIO DE LA EMPRESA

10.7.7.1 Proyecto (Implementación del sistema para la administración de materiales): son los pasos del manejo de los materiales requeridos por la Entidad, para que pueda desarrollar su objeto social, el cual consiste en la compra, la entrega y la recepción de los materiales por parte de la persona encargada en la entidad, quien es el responsable por los daños, pérdidas y entrega al empleado del material, finalmente almacena los bienes en un lugar destinado para tal fin.

La entidad requiere llevar un inventario de todos los materiales, que se hace a través de las tarjetas Kárdex, las cuales registran los movimientos de entradas y salidas de los materiales y mensualmente se debe elaborar la cuenta de almacén, que contemple el movimiento del período; en esta cuenta se resumen todas las tarjetas Kárdex, indicando el saldo anterior, las entradas, las salidas y los saldos actuales.

MODELO DEL PROCEDIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES EMALUNIÓN E.S.P.

Procedimiento de compras: el secretario elabora los requerimientos internos de los elementos, este documento debe estar refrendado por el Gerente, se verifica que el requerimiento se encuentre dentro del plan de compras, solicita las cotizaciones y las envía al Gerente.

El Gerente analiza las ofertas propuestas por los proveedores y ordena que se realice el contrato o la orden de suministro a quien prestó la propuesta más favorable, después refrenda la orden de suministro o el contrato elaborado; el secretario entrega el documento para su perfeccionamiento por parte del proveedor, verifica que en la orden de suministros sea lo acordado y elabora el ingreso oficial de los elementos.

El procedimiento de ingresos: el secretario clasifica los elementos de acuerdo al Plan contable, Ingresa el registro en el Sistema, y procede a depositar de manera técnica los elementos en la bodega.

Procedimientos de Egresos: el secretario verifica la existencia de los elementos, elabora el comprobante de salida y entrega los elementos tanto devolutivos como de consumo, verifica que los elementos entregados correspondan a su solicitud de pedido y firma con su número de cédula el comprobante.

Procedimiento de Bajas definitivas: el secretario Organiza la relación de los elementos que se van a dar de baja debidamente clasificados y valorados, elabora la relación correspondiente y la solicita de dar de baja a los elementos presentados, se Verifica, cruza la información y compara los elementos para refrendar dicho documento. El Gerente Refrenda el documento si está de acuerdo con la petición, se elabora la relación de los elementos a dar de baja, ya sea por donación o destrucción, y levanta el acta de los elementos de dar de baja. El Gerente Elabora la resolución autorizando la baja de los elementos establecidos en el acta y por ultimo se procede a entregar los elementos ya sea en donación o destrucción de acuerdo a la resolución.

Procedimiento de Bajas de pérdidas: el Funcionario responsable del elemento, notifica al Gerente de la pérdida con la copia del denuncia. El Gerente Remite los documentos al funcionario para que se inicie la investigación disciplinaria. El Funcionario que esta realizando la investigación determina si hay o no culpabilidad y envía los documentos al almacén para su trámite.

Si el trabajador es culpable de la pérdida responde ante el secretario y si no lo es se procede a dar de baja al elemento, solicitando su resolución y se dirige a la oficina de contabilidad para su notificación.

Procedimiento de Ingresos por devolución de elementos: la dependencia Interesada verifica que tiene elementos que no son utilizados, por ser obsoletos o no corresponden a los requeridos de la entidad. El Jefe de la Institución interesada elabora y firma la relación de los elementos a devolver al secretario. El secretario Constata las especificaciones de los elementos contra el comprobante de egresos con el que se entregaron, elabora el comprobante de ingresos y descarga en el sistema e informa al interesado el ingresos de los elementos.

Procedimiento de Compensación: el secretario establece la existencia de faltantes o sobrantes por medio de la comprobación de existencias físicas y registros, levanta el acta con la relación detallada de los elementos objeto de la compensación y la firma, para luego enviarla a Gerencia. El Gerente Hace el análisis correspondiente y autoriza el acta. El secretario elabora y ejecuta los comprobantes de ingresos o egresos.

A continuación se presenta unos formatos para la consignación de la información que se necesita para realizar la implementación de esta acción.

EMLAUNION	EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS-MUNICIPIO DE LA UNIÓN NARIÑO					
	FORMATO AA-04-02-01	ENTRADA DE MATERIAL				
Orden de Compra No.			FECHA:	D	M	A
PROVEEDOR:						
Descripción del Artículo	Unidades Requeridas	Cantidades Solicitadas	Valor Unitario del Artículo	Valor Total	Kárdex No.	
Entregado por:			Recibido por:			

EMLAUNION	EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS-MUNICIPIO DE LA UNIÓN NARIÑO					
	FORMATO AA-04-02-02	SALIDA DE MATERIAL				
FECHA:	D	M	A	Salida No.		
Descripción del Artículo	Unidades Requeridas	Cantidades Solicitadas	Valor Unitario del Artículo	Valor Total	Kárdex No.	
Entregado por:			Recibido por:			

10.7.7.2 Proyecto (Modelo del plan anual de compras): El Plan Anual de Compras es una programación de los que la entidad requiere durante todo el año para cumplir su objeto social. Este listado de implementos y demás actividades como el mantenimiento de equipos, reparación, adquisición de nuevos implementos que necesita la entidad se realiza mensual, bimensual, o trimestral por el Jefe de almacén o la persona encargada.

Es importante realizar una programación al iniciar el año de todos los implementos que se van a utilizar, por que con ello se mantiene un stock adecuado de materiales y la entidad no desperdicia sus existencias.

EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES - EMLAUNION E.S.P.

PLAN ANUAL DE COMPRAS

Cant	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	TRIMESTRE				VALOR TOTAL	
			1	2	3	4		
	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO							
	COMPRAS DE ADMINISTRACIÓN							XXX
X	Compra de Equipos	x	x	x	x	x	x	

X	Compra de Equipos de Oficina	x	x	x	x	x	x	
	Material y Suministro							
X	Caja de papel troquelada	x	x	x	x	x	x	
X	Rema de papel	x	x	x	x	x	x	
X	Toner impresora láser	x	x	x	x	x	x	
X	Cinta impresora	x	x	x	x	x	x	
X	Caja de Disquete	x	x	x	x	x	x	
X	Caja de Ganchos	x	x	x	x	x	x	
X	Caja de marcadores	x	x	x	x	x	x	
X	Cartulinas	x	x	x	x	x	x	
X	Cajas de Clips	x	x	x	x	x	x	
X	Rollos Fax	x	x	x	x	x	x	
X	Cajas de Lapiceros	x	x	x	x	x	x	
X	Carpetas	x	x	x	x	x	x	
X	Traperos	x	x	x	x	x	x	
X	Escobas	x	x	x	x	x	x	
	b. compras operacionales							XXX
X	Kiit de Herramienta	x	x	x	x	x	x	
X	Equipo de Lectura Contadores	x	x	x	x	x	x	
	MATERIALES Y SUMINISTROS	x	x	x	x	x	x	
X	Valletillas	x	x	x	x	x	x	
X	Cepillo	x	x	x	x	x	x	
X	Escobas	x	x	x	x	x	x	
X	Peinillas	x	x	x	x	x	x	
	QUÍMICOS Y REACTIVOS							XXXX
	PLANTA DE TRATAMIENTO							
X	Sulfato de Aluminio	x	x	x	x	x	x	
X	Cal	x	x	x	x	x	x	
X	Hipoclorito de Calcio	x	x	x	x	x	x	
X	Hierro	x	x	x	x	x	x	
X	Alcalinidad	x	x	x	x	x	x	
X	Cloruros	x	x	x	x	x	x	
X	Termómetros	x	x	x	x	x	x	
	combustible para electrobombas y motobombas							XXXX
X	Galones de ACPM	x	x	x	x	x	x	
	mantenimiento para electrobombas y motobombas							
X	Aceite	x	x	x	x	x	x	
X	Filtros	x	x	x	x	x	x	
X	Válvulas y Otros	x	x	x	x	x	x	
	INVERSIÓN							

X	Mantenimiento planta de tratamiento	x	x	x	x	x	x	
X	Adecuación de Sede	x	x	x	x	x	x	
	TOTAL PLAN DE COMPRAS							XXXX

10.7.7.3 Proyecto: Adecuación del stock de accesorios y repuestos: a continuación se presenta un modelo de Stock permanentes de elementos en almacén.

STOK PERMANENTE DE ELEMENTOS EN ALMACÉN

DESCRIPCIÓN	DETALLE	DIMEN	CANT	TIPO	Valor Unitario	Valor Total
Tubería Alcantarillado	Tubo de	8"	6	PVC		
	Tubo de	6"	4	PVC		
	Tubo de	4"	3	PVC		
	Tubo de	3"	3	PVC		
	Tubo de	2"	3	PVC		
Tubería Presión Acueducto	Tubo de	4"	5	PVC		
	Tubo de	6"	1	PVC		
	Tubo de	3"	1	PVC		
	Tubo de	2"	21	PVC		
	Tubo de	1 ½ "	8	PVC		
	Tubo de	1"	4	PVC		
	Tubo de	½ "	30	PVC		
	Tubo de	¾"	10	PVC		
Unión de Reparación	Unión de	8"	2	PVC		
	Unión de	6"	1	PVC		
	Unión de	4"	15	PVC		
	Unión de	3"	5	PVC		
	Unión de	2"	30	PVC		
	Unión de	1 ½"	13	PVC		
MICRO - MEDIDORES			10			
COLLARINES	Collarines de	6"	2	PVC		
	Collarines de	3"	12	PVC		
TOTAL INVENTARIO ACCESORIOS						

10.7.7.4 Proyecto (Formulación de un registro de precios y proveedores): a continuación se presentara un modelo de formato a adoptar para consignar la información de proveedores y precios.

**EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES
EMLAUNIÓN E.S.P.
Nit: 800123756-1**

PRECIOS Y PROVEEDORES

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TEL.	MATERIAL O INSUMOS	DESCRIPCIÓN	PRECIO

10.7.8 PRESTACIÓN DE UN BUEN SERVICIO CON CALIDAD AL USUARIO

10.7.8.1 Proyecto (Programa para el control de pérdidas y agua no contabilizada): El Control de pérdidas en un sistema de acueducto, es provechoso económicamente que lo puede emprender el Gerente, con una rentabilidad que se expresa, en términos financieros, sociales y ambientales.

Términos Ambientales:

La disminución de las pérdidas de agua representa una reducción en la tasa de explotación del recurso, que se refleja en un esfuerzo menor para recuperar tanto al ecosistema que produce el agua cruda, como a aquel que recibe los elevados volúmenes de residuos contaminantes producidos por el hombre al utilizarla.

Términos Financieros:

El Programa de Control de Pérdidas permite: disminuir los costos de producción, al reducir el volumen de agua tratada; aumentar los ingresos; al incorporar en al factura aquellos usuarios que se benefician del servicio y no se encuentran legalizados; conocer el estado real de la infraestructura de la empresa para ejecutar, de manera ordenada y planificada proyectos de inversión de costos mínimos y rentables desde el punto de vista financiero; aumentar la vida útil de la capacidad instalada en infraestructura, al reducir la demanda actual del servicios y por consiguiente aplazar en el tiempo la ejecución de obras de ampliación del sistema; mejorar las condiciones de operación de la infraestructura disminuyendo los costos de operación y bombeo; y disminuyendo los costos que implica el tratamiento de las aguas residuales al reducir el volumen de agua para tratar.

Términos Sociales:

Se expresa en la ampliación de coberturas al disminuir las pérdidas, se dispondrá de un volumen de agua adicional que permitirá atender a un mayor número de habitantes; la equidad social la medición de los consumos de todos los usuarios eliminará la inequidad por el cobro de tarifas iguales a quienes gastan volúmenes distintos de agua y más aun la que resulta por aquellos que utilizan el servicio de manera clandestina, cuyos costos deben ser asumidos en últimas por el resto de

la población y la calidad del servicio al implementarse un programa de control de pérdidas, se regulan las presiones de servicio a los usuarios, se aumenta la continuidad del servicio, se pueden destinar más recursos a la calidad del agua suministrada y se mejoran las relaciones usuario – empresa en los procesos de medición, facturación, cobro y atención de peticiones, quejas y recursos.

PLAN DE ACCIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL PROGRAMA DE AGUA NO CONTABILIZADA

Con el Objeto de tener mayor conocimiento de las pérdidas del agua que produce la entidad, es necesario conocer muy de cerca los procesos y en su totalidad los componentes del sistema y por lo tanto se debe realizar los controles pertinentes con el fin de poder determinar con un margen mínimo de error la cantidad real de agua no contabilizada por la entidad prestadora del servicios.

PRIORIZACIÓN	ACTIVIDADES A EJECUTAR	TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO APROXIMADO
1	VERIFICACIÓN	Identificación de lugares que necesiten válvulas	
2	DISTRIBUCIÓN	Instalación de una válvulas de presión	
3	MACRO MEDICIÓN	Instalación de un macro medidor	
4	MICRO MEDICIÓN	Instalación de micro medidores	
5	CONTROL Y DETECCIÓN DE FUGAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detección de puntos críticos ▪ Revisión diaria de puntos críticos 	
6	CATASTRO DE REDES	Levantamiento De Planos del Municipio	

POR LO TANTO SE DEBE REALIZAR LO SIGUIENTE:

1. Realizar el Diagnóstico técnico del sistema
 - Identificación de los componentes del Sistema de Acueducto
 - Recopilar la Información existente y / o crear la inexistente.
 - Trabajos de campo y análisis de la información
 - Informe de diagnóstico técnico y plan de choque.
 -
2. Realizar el Diagnóstico Empresarial
 - Aspectos Institucionales y legales.
 - Aspectos Administrativos
 - Aspectos Financieros

- Aspectos comerciales
- Informe de diagnóstico empresarial y plan de choque.
-
- 3. Realizar el Balance de Agua del sistema: es el método para calcular los volúmenes de pérdidas de agua en los diferentes procesos que se realizan en un sistema de acueducto.
 - Condiciones técnicas de funcionamiento del Acueducto,
 - Determinar los niveles o índices de pérdidas en los subsistemas que lo constituyen.
 - Formular y priorizar programa de disminución y control de pérdidas
 - Cumplimiento de la normatividad legal.
- 4. Formular el Programa de Control de pérdidas
 - Establecimiento de acciones para la realización del diagnóstico de las pérdidas y la formulación y puesta en marcha de actividades que las disminuyan hasta valores mínimos admisibles, de acuerdo a criterios de rentabilidad ambiental, financiera y social
 - Subprograma Comercial: Elaborar políticas (criterios técnicos, sociales y económicos financieros); Procedimientos Administrativos; Determinación de estadísticas lecturas críticas de consumo; Evaluación de los comportamientos de acuerdo a las lecturas de micro medidores; Elaboración de censo de usuarios y catastro de usuario, Proyecto de detección y Control de conexiones fraudulentas
 - Subprograma Técnico: Acciones y Actividades con el fin de minimizar la pérdidas de agua del sistema; Cubrimiento total a toda la comunidad con micro medidores; Determinar por sectores la distribución; Detección de Fugas visibles y no visibles; Realizar la rehabilitación de Redes; realizar el Inventario de Disponibilidad de Equipos y Accesorios para su detección..

OBJETIVO DEL CONTROL DE PÉRDIDAS

- El principal objetivo es el de lograr implementar las acciones necesarias par su corrección mediante la puesta en marcha de actividades propias en cada una de las partes enunciadas anteriormente y descrita con amplitud.

1. PROGRAMA COMERCIAL:

Elaborar políticas (criterios técnicos, sociales y económicos financieros); Procedimientos Administrativos; Determinación de estadísticas lecturas críticas de consumo; Evaluación de los comportamientos de acuerdo a las lecturas de micro medidores; Elaboración de censo de usuarios y catastro de usuario, Proyecto de detección y Control de conexiones fraudulentas

2 PROGRAMA TÉCNICO:

Acciones y Actividades con el fin de minimizar la pérdidas de agua del sistema; Cubrimiento total a toda la comunidad con micro medidores; Determinar por sectores la distribución; Detección de Fugas visibles y no visibles; Realizar la

rehabilitación de Redes; realizar el Inventario de Disponibilidad de Equipos y Accesorios para su detección.

10.7.8.2 Proyecto (Implementar un registro actualizado de agua producida y agua facturada): Agua Producida es el volumen de agua que capta el Sistema de Acueducto, se transporta y procesa.

Agua Facturada es el volumen de Agua que se entrega y factura a los usuarios del sistema de acueducto.

Cuando la Empresa cuente con macro medidor y micro medidor el procedimiento a aplicar es el siguiente:

1. Se toma la lectura del agua producida en el macro medidor de la salida de la planta de tratamiento, mensualmente y se asienta en la ficha

FECHA		LECTURA	FECHA		LECTURA
DIA	MES / AÑO	M3	DIA	MES / AÑO	M3

2. Se realiza el comparativo entre la sumatoria de los micro medidores de los usuarios, este dato lo genera automáticamente el programa existente de facturación en el listado de consumos y el dato generado por el macro medidor instalado en la planta
3. Se sacan los resultados arrojados y se asientan en un formato

EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES EMLAUNIÓN E.S.P.				
Control de Perdidas Agua potable AÑO _____				
Mes	Suma de lecturas macro medidor	Metros Facturados	Metros Perdidos	Observaciones
Enero				
Febrero				
Marzo				

Abril				
Mayo				
Junio				
Junio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				

10.7.8.3 Proyecto (Calidad de agua suministrada a la comunidad): se determina las características organolépticas, físicas, químicas y microbiológicas propias del agua.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL SEGUIMIENTO DEL AGUA

El Operador de la Planta es capacitado para realizar el análisis físico del agua que entra a la planta y el agua que sale, a su vez toma las muestras de agua periódicamente o cuando cambian las características del agua que entra, tanto en el tanque de almacenamiento como en la red de distribución. También se hacen chequeos constantes en al red de distribución, se analiza la tubería, el ph, color, cloro residual, temperatura, alcalinidad, jarras con el equipo de laboratorio. En base a los residuos se calculan los parámetros de dosificación de cloro y de sulfato de Aluminio, para la buena calidad suministrada. Estas son llevadas al laboratorio de la Secretaria de Salud Municipal donde se analizan y se entrega el informe. Este informe se fija en lugar visible para la comunidad, con el fin de que se entere de la calidad del agua que esta consumiendo, luego los informes son archivados.

10.7.8.4 Proyecto (Programa de mantenimiento de equipos de recolección de residuos sólidos): los Auxiliares de Aseo que operan los equipos de recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos, reportan a la Empresa la necesidad de mantenimiento cada treinta (30) días, seguidamente el Gerente autoriza mediante orden de trabajo, el mantenimiento de cada uno de los equipos. Este mantenimiento lo realiza el taller que garantice la idoneidad.

El equipo de Recolección y transporte de los residuos sólidos se le programa el mantenimiento de la siguiente forma:

- 1) Se le realiza el mantenimiento adecuado mensualmente.
- 2) Se le hace el engrase semanalmente.
- 3) Se le realiza el rodamiento cada seis (6) meses.

4) Cuando hay cualquier inconveniente o daño inmediatamente se manda al Taller.

10.7.8.5 Proyecto (Identificación de daños por sector): a continuación se presenta un formato para recopilar la información sobre los daños presentados en la red de aducción y conducción.

EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES									
EMLAUNIÓN E.S.P.									
REGISTROS DE DAÑOS POR SECTOR									
N°	Fecha de Reporte	Código	Nombre y Apellidos	Tipo de Daño	Sector	Fecha de Atención	Fecha de Reparación	Accesorios Utilizados	Atendido Por:
1									
2									
3									
4									
5									

10.7.8.6 Proyecto (Programa de disminución en los tiempos de reparación):

PROGRAMA DE REPARACIÓN DE DAÑOS

El objetivo fundamental de este programa es el de disminuir el porcentaje de pérdidas de agua no contabilizada y no afectar la continuidad del servicio a los suscriptores del servicio de Acueducto.

Teniendo en cuenta que el agua es una prioridad básica, se tiene disponibilidad inmediata a los fontaneros para reparación de todo tipo de daños ya sea en la planta de tratamiento, bocatoma, redes de conducción y redes intra domiciliarias, el procedimiento normal de atención a daños, una vez detectado o reportado se notifica en forma inmediata a los fontaneros para proceder a su reparación en tiempo mínimo.

Procedimiento:

- a. Emitir formato con datos de daños originados en la oficina de P.Q.R.
- b. Determinar si el daño reportado corresponde a una red domiciliaria o a la red matriz.
- c. Verificar el personal disponible para resolver el daño.
- d. determinar el diámetro de la tubería afectada y el tipo de material.
- e. Hacer suspensión del servicio en el sector afectado, siempre y cuando sea necesario.

- f. verificar la existencia de tubería y accesorios para la reparación.
- g. Solicitar el material requerido con el propósito de no demorar en la salida a reparar el daño.
- h. Romper placa de pavimento si así lo determinada la magnitud del daño.
- i. Purgar tuberías.
- j. Iniciar la reparación.
- k. Abrir válvulas de sectorización
- l. verificar la no existencia de fugas.
- m. Taponar las brechas.
- n. Reportar el tiempo de suspensión, tiempo de la reparación, materiales utilizados y los principales inconvenientes, con el objeto de retroalimentar los procedimientos.

10.7.8.7 Proyecto (Detección de fugas no visibles):

PROGRAMA DE DETECCIÓN DE FUGAS NO VISIBLES

Para la detección de fugas no visibles la Empresa de Servicios Públicos Municipales de la Unión Nariño realizara una evaluación del agua no contabilizada y en especial las lecturas del macro medidor a la salida de la planta de tratamiento (se establece una hora determinada); Una vez conocida la cantidad de agua no contabilizada es esas horas se realiza un sondeo con rota sonda en las horas de la noche o a la madrugada para detectar algunas fugas no visibles; Hecho el sondeo se proceden a realizar apiques en las zonas con mayor probabilidad de presencia de la fuga, hasta encontrar el daño y se procede a su reparación. Todo este proceso se basa en la información suministrada por la Comunidad a la Empresa.

La empresa a través de las lecturas de los macro medidores por factores ha podido detectar la fugas no perceptibles en donde se aplica el geofono con lo cual se logra detectar el lugar de la fuga.

El programa es el siguiente:

- a. Capacitación del personal o funcionario de la Oficina de Servicios Públicos Domiciliarios.
- b. Caracterización en planos o formatos de las fugas detectadas.
- c. Instrumentación de un servicio de detección y localización de fugas no visibles a través de procesos compatibles con las condiciones tecnológicas, operacionales y económicas de la Oficina.
- d. Disponibilidad de equipos o instrumentos básicos para detección de fugas, bien sea mediante adquisición o alquiler.
- e. Reducir las perdidas de agua por fugas no visibles mediante la reducción de la presión en la red de distribución.

10.7.8.8 Revisión y control de fugas a nivel intra domiciliario

PROGRAMA DE REVISIÓN Y CONTROL DE FUGAS

EL programa consiste en visitas periódicas de verificación a los usuarios, en las que se hace revisión de flotadores, llaves terminales, tanques, albercas etc., con el fin de constatar que no existan fugas. La misma inspección se hace rutinariamente a la red principal de distribución y las domiciliarias. Y se realiza también visitas a las habitaciones que presentan algún desfase en el consumo para esto contamos con un patrón portátil para verificar el estado de la medición y un geópono para localizar el lugar de las fugas no perceptibles al interior del inmueble.

Para este programa se realiza lo siguiente:

- a. Establecimiento de un procedimiento para promover a la población la comunicación de fugas visibles.
- b. Diseño del procedimiento para la eliminación rápida de fugas
- c. Identificación de las áreas críticas donde existe mayor incidencia de fugas y adopción de medidas correctivas.
- d. Acciones para reducir fugas en las instalaciones intra domiciliarias, mediante instalación de registros antes del contador.
- e. Educación a los usuarios para mejorar el mantenimiento de sus instalaciones hidráulicas.

10.8 PRESUPUESTO ANUAL PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA “EMLAUNION E.S.P.”

EJE ESTRATEGICO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE
FO1: Plantear legalmente la información administrativa y financiera dentro de la Empresa a través de los estatutos con la participación de las organizaciones gubernamentales estableciendo normas vigentes en su actualización	● Elaboración y aprobación de los estatutos de la empresa	1.500.000.00	Gerente y Junta Directiva
	● Asesoría del personal idóneo sobre normas y leyes de la empresa	2.000.000.00	Gerente y Entidad asesora

<p>FO2: Organizar el proceso de facturación y el sistema Contable, Presupuesto de acuerdo a las noemas y leyes dispuestas por la ley para las Empresas de Servicios Públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación del software de facturación, sistema contable y presupuesto de la empresa 	<p>12.000.000.00</p>	<p>Gerente</p>
<p>DO1: Establecer de acuerdo a la ley la implementación de métodos de control y la aplicación de procedimientos para la integración del Recurso Humano externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración y aplicación de un sistema de control 	<p>15.000.000.00</p>	<p>Gerente y Funcionarios</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● Adopción de indicadores internos de gestión 	<p>5.000.000.00</p>	<p>Gerente y Funcionarios</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● Reactivación del Comité de Desarrollo y Control Social 	<p>3.000.000.00</p>	<p>Usuarios, Empresas de Servicios Públicos y alcaldía Municipal</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación de la oficina de Peticiones, Quejas y Recursos 	<p>2.000.000.00</p>	<p>Gerente</p>
<p>DO2: Implementar un sistema de costos y tarifas y micro medición</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudio y adopción de un Estudio de Costos y Tarifas 	<p>5.000.000.00</p>	<p>Gerente</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de un Catastro de Suscriptores y medidores 	<p>3.000.000.00</p>	<p>EMLAUNION Y Instituciones Educativas</p>
<p>DO3: Realizar convenios con entidades gubernamentales para la capacitación, promoción y evaluación de personal vinculado a la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cursos, talleres y seminarios de inducción al personal de la empresa 	<p>5.000.000.00</p>	<p>EMLAUNION, SENA Y ESAP</p>

DO4: Solicitar el apoyo de las entidades gubernamentales para la realización de obras de infraestructura que vayan en beneficio de la empresa	● Implementar un sistema para la Administración de materiales	20.000.000.oo	Gerente y Funcionarios de la Empresa
FA1: Capacitación al usuario para el pago oportuno de la factura del servicio estableciendo la implementación del subsidio para los estratos bajos	● Mecanismos para mejorar el recaudo de impuesto para optimizar la prestación del servicio	12.000.000.oo	Gerente y Funcionarios de la Empresa
FA2: Implementación de los micro medidores para reducir el desperdicio del agua	● Instalación de Micro medidores	30.000.000.oo	EMLAUNION y Entidades Financieras
FA3: Prestación de un buen servicio con calidad al usuario	● Utilización de insumos para la potabilización del Agua	15.000.000.oo	Gerente y Funcionarios de la Empresa
DA1: : Realizar la reestructuración administrativa Contable y Financiera de la empresa para prestar un buen servicio	● Implementación de la Estructura orgánica	300.000.oo	Gerente y Funcionarios de la Empresa
	● Implementación de Manuales Administrativos	1.000.000.oo	Gerente y Funcionarios de la Empresa
TOTAL		126.800.000.oo	

11. CONCLUSIONES

- La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.
- El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización. Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del gerente de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.
- Para que una Planeación Estratégica sea comprensible por cualquier persona de la organización, se deben de crearla sin ambigüedades, de forma coherente; para lograr eso ellos deben tener muy bien claro dos situaciones: el nuevo reto al que se enfrentan y al hecho que una vez iniciada la ejecución ya no se puede volver a reparar en detalles que se les olvido considerar a un principio.
- El desarrollo de un trabajo implica dedicación, compromiso y colaboración por parte de quien lo elabora como de el elemento esencial que es la organización en todo su conjunto
- la realización de este trabajo condujo a estructura y organizar de manera clara y precisa los procesos y actividades que se encontraban inmersas en la organización pero sin lineamientos claros.
- La ejecución de este trabajo logro motivar a la organización a aplicar nuevas formas de realizar las tareas, a concientizarse a buscar métodos y alternativas para desarrollar las actividades diarias de manera efectiva y sobre todo buscando un bienestar comunitario que se ve reflejado en la nueva imagen que proyecta la organización.

12. RECOMENDACIONES

- ☉ Precisar tareas y seguimiento a los funcionarios involucrados en la aplicación de metodologías y sistemas para detectar y corregir desviaciones o riesgos en la ejecución de programas y consecución de metas y objetivos
- ☉ Mejorar la Cultura del Control y Autocontrol y ejecutar un adecuado Control Interno, esto dependerá de cada uno de los funcionarios de la organización sin importar su ubicación en los diferentes niveles
- ☉ Involucrar a todo el personal de la entidad en el cumplimiento de los indicadores establecidos por la Empresa y organismos de regulación
- ☉ Medir continuamente los indicadores internos establecidos
- ☉ Dar inicio a la reestructuración Administrativa, Financiera, Operativa y Técnica de la Empresa.
- ☉ La empresa debe dar inicio en la consecución de recursos económicos, para lograr la financiación de medidores, esto con el fin de obtener una justa toma de lecturas y cobro de tarifa acordes a lo establecido en la Ley 142 de 1994.
- ☉ Seguir brindando apoyo para el desarrollo de estos trabajos, ya que se convierte en uno de los últimos escalos por recorrer para la culminación de una profesión, esta modalidad de opción de grado es la manera mas efectiva de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de los cinco años de academia y de sentirse inmerso en el desarrollo de las grandes empresas colombianas.

BIBLIOGRAFÍA

- ENCICLOPEDIA PRÁCTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Editorial OCÉANO, España. 2000. 521 p.
- CARTILLA DE CULTURA EMPRESARIAL .2004
- GUSTAVO SABOGAL PRIETO, Gustavo. Curso básico de organización y métodos. Escuela Superior De Administración Pública, Colombia. 2002. 320 p.
- PERSON , Barrie. Estrategia de negocios, Ediciones Macchi. 1995. 273 p.